

Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Formação Profissional e Especialização
Coordenação-Geral de Especialização

Edsel Rodrigues Teles

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) NA EMPRESA BRASILEIRA DE
PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA): uma proposta contra-hegemônica,
orientada para Resultados de Efetividade e construída com a Teoria da Mudança**

Brasília – DF

Março/2018

Sumário

1. Introdução	4
2. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	5
2.1. Breve histórico do conceito, modelos clássicos e desdobramentos no Brasil	5
2.2. Concepção hegemônica (ou assistencialista) de QVT	8
2.3. Concepção contra-hegemônica de QVT	8
3. Gestão Orientada para Resultados	10
3.1. Origens da Gestão Orientada para Resultados	10
3.2. Resultado	11
3.3. Cadeias de Valor e Gestão Orientada para Resultados	13
4. Teoria da Mudança (Theory of Change – ToC)	15
5. Qualidade de Vida no Trabalho, Gestão Orientada para Resultados e Teoria da Mudança	17
6. Metodologia	18
6.1. Tipo de pesquisa	18
6.2. Coleta e análise de dados	18
6.3. Itinerário de pesquisa	19
6.4. Contexto da pesquisa — população pesquisada	20
7. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em organizações públicas brasileiras	20
7.1. Supremo Tribunal Federal (STF)	21
7.2. Organizações de Segurança Pública do Distrito Federal	24
7.3. Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT)	28
7.4. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)	31
8. Proposta de melhorias para a gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Embrapa: combinando aportes teóricos e experiências práticas	35
8.1. O que se aproveita dos aportes teóricos?	35

8.1.1. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	35
8.1.2. Gestão Orientada para Resultados	36
8.1.3. Teoria da Mudança (<i>Theory of Change</i> – ToC)	37
8.2. O que se aproveita das experiências práticas?.....	37
8.3. Uma proposta combinada.....	39
8.3.1. Exercício de preparo dos <i>stakeholders</i> a respeito da concepção contra-hegemônica de QVT.....	39
8.3.2. Elaboração de um Plano de Ação que encadeie os diferentes tipos de resultados	40
8.3.3. Mapa de mudança com a narrativa construída pelos grupos interessados para se chegar aos resultados	44
8.4. Riscos inerentes à proposta.....	46
9. Considerações finais.....	48
10. Referências	49

1. Introdução

Este trabalho apresenta melhorias para o processo de gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). A QVT tem sido objeto de preocupação para os diferentes atores do mundo do trabalho (dirigentes, gestores, trabalhadores, usuários/clientes/beneficiários, cientistas) há, pelo menos, 70 anos, seja pela posição central que o trabalho assume na vida das pessoas, seja pela importância que a temática tem dentro das organizações, no intuito de minimizar o mal-estar e o sofrimento dos espaços laborais, seja pelo interesse que a academia apresenta em avançar na compreensão da tríade indivíduo, trabalho e organização.

Se a QVT tem estreita relação com os resultados de uma organização, para o setor público esse tema ganha relevância ainda maior, em razão das consequências, sobre os trabalhadores, das crescentes demandas da sociedade em torno da eficácia, eficiência e efetividade das políticas públicas. A Embrapa, atenta a esse cenário, vem trabalhando com ciclos de gestão de QVT em suas Unidades desde 2007/2008. O que pode ser observado na empresa nesses ciclos é que o diagnóstico, a execução, o monitoramento e a avaliação de QVT têm interessantes espaços para aprimoramento, especialmente no que diz respeito à orientação para impactos, ou seja, transformações efetivas no estado de determinados alvos. Assim, este trabalho oferece alternativas para gerenciar o processo de QVT com base nessa premissa.

Após esta Introdução, as seções 2, 3, 4 e 5 mapeiam o referencial teórico utilizado: QVT, Gestão Orientada para Resultados, Teoria da Mudança e a relação entre eles. A seção 6 se ocupa da metodologia de elaboração do trabalho. Em 7 são apresentadas experiências de organizações da Administração Pública com o processo de gestão de QVT, incluindo a da Embrapa. A proposta, com suas frentes de atuação e riscos, é delineada na seção 8. Há, finalmente, considerações finais e referências utilizadas, dispostas nas seções 9 e 10, respectivamente. A próxima seção, então, inicia a discussão sobre o referencial teórico.

2. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

2.1. Breve histórico do conceito, modelos clássicos e desdobramentos no Brasil

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu na literatura na década de 1950 (apud EMBRAPA, 2014, p.5), no contexto de estudos que buscavam entender a relação entre indivíduo, trabalho e organização. A partir da década de 1960, com as mudanças cada vez mais rápidas no mundo do trabalho — decorrentes da reestruturação produtiva e de seus impactos sobre produtos/serviços, trabalhadores e clientes/usuários (FERREIRA, 2016, p.65) —, a melhoria da QVT ganhou mais força como reivindicação dos trabalhadores, estratégia das organizações e objeto de estudo da academia.

Em 1975, Richard Walton apresentou o primeiro modelo conceitual de QVT, abarcando oito **critérios**: (1) compensação justa e adequada; (2) condições de trabalho seguras e saudáveis; (3) uso e desenvolvimento de capacidades; (4) oportunidade de crescimento e segurança (no emprego); (5) integração social na organização; (6) constitucionalismo da organização; (7) trabalho e espaço total de vida; e (8) relevância social do trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2010, p.34). O modelo de Walton inclui critérios relacionados indiretamente ao trabalho, como o (7). Além disso, não prevê prioridades entre os critérios, sendo todos tratados com o mesmo grau de importância. De acordo com Pedroso e Pilatti (2010, p.199), o modelo de QVT de Walton é um dos mais utilizados nas áreas de Administração e Psicologia organizacional, por ser considerado um dos mais completos, embora não considere critérios biológicos/ fisiológicos do trabalhador.

Hackman e Oldham, também em 1975, propuseram um modelo de avaliação de QVT com base na motivação dos trabalhadores. Segundo os autores, existem três **estados psicológicos críticos** que influenciam a motivação no ambiente laboral e, por consequência, a QVT: (1) conhecimento e resultados do trabalho; (2) responsabilidade percebida pelos resultados; e (3) significância percebida pelos resultados. Esses estados não podem ser alterados diretamente, por isso, o foco da melhoria da QVT é indireto, nas **dimensões essenciais do trabalho**: (1) variedade da tarefa; (2) significado da tarefa; e (3) autonomia e *feedback* (PEDROSO; PILATTI, 2010, p. 199).

William Westley, em 1979, apresenta um modelo no qual os problemas de QVT estão assentados em quatro **dimensões**: (1) política (insegurança – instabilidade no

emprego); (2) econômica (injustiça – desigualdade salarial); (3) psicológica (alienação – baixa autoestima); e (4) sociológica (anomia – carência de legislação trabalhista) (apud EMBRAPA, 2008, p. 3). O modelo de Westley aprofunda as causas e consequências relacionadas aos problemas das quatro dimensões, embora foque exclusivamente neles e adote uma perspectiva binária de QVT (uma organização tem ou não tem QVT) (PEDROSO; PILATTI, 2010, p.200).

O modelo de William Werther e Keith Davis (1983) identifica inúmeros fatores que influenciam a QVT da organização, mas preconiza que o **cargo** é o mais importante deles, de modo que um projeto de cargo deve levar em consideração elementos **ambientais**, **organizacionais** e **comportamentais**. Um cargo que concilie adequadamente esses desafios propicia mais QVT aos trabalhadores. Contudo, segundo Pedroso e Pillati (2010),

... os elementos comportamentais do projeto de cargo sugerem que seja concedida maior autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação, ao passo que os elementos organizacionais pregam uma maior especialização e menor autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação. Nessa perspectiva, os cargos mais eficientes serão insatisfatórios, enquanto os cargos satisfatórios serão ineficientes. Esse imbróglio constitui um grande problema aos projetistas de cargo (p.202).

Os modelos clássicos apresentados evidenciam que o conceito de QVT não é consenso na academia, muito embora haja elementos em comum que eles abarcam, como, por exemplo, na ideia de convergência dos interesses dos trabalhadores com os interesses da organização, no intuito de melhorar a satisfação dos primeiros e a produtividade da segunda. Além disso, é importante ponderar que esses modelos refletem uma realidade das décadas finais do século XX, sem considerar, por exemplo, a revolução que as Tecnologias de Comunicação e Informação (TICs) promoveram na dinâmica do trabalho. Também vale destacar que os modelos são essencialmente focados nos trabalhadores dos Estados Unidos, não traduzindo, necessariamente, as diversas culturas laborais existentes no mundo.

No Brasil, é importante considerar a conceituação de Fernandes (1996, pp.45-46), para a qual QVT é “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura [organizacional] e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”. Observa-se, nesse caso, a inserção explícita da dimensão tecnológica no conceito de QVT. Para a autora, o conceito parte das premissas de humanização do trabalho e de responsabilidade social da empresa (apud EMBRAPA, 2008, p.4).

Mendes (2004) traz uma visão circunstancial da QVT, ao dizer que a organização, as condições e as relações sociais de trabalho, bem como o prazer-sofrimento no ambiente laboral, são atributos influenciadores do **clima organizacional**. Este, por sua vez, expressa uma visão momentânea da organização, uma “fotografia” que indica seu bem-estar em um dado momento (apud EMBRAPA, 2008, p.4).

Limongi-França (2010) apresenta um construto teórico da QVT formado por seis **fatores críticos**: (1) conceito de QVT; (2) produtividade; (3) legitimidade; (4) perfil do gestor; (5) práticas e valores; (6) competência de gestão de QVT. Esses elementos constituem o que a autora chama de modelo conceitual da competência de bem-estar nas organizações, representado pela Figura 1, a seguir.

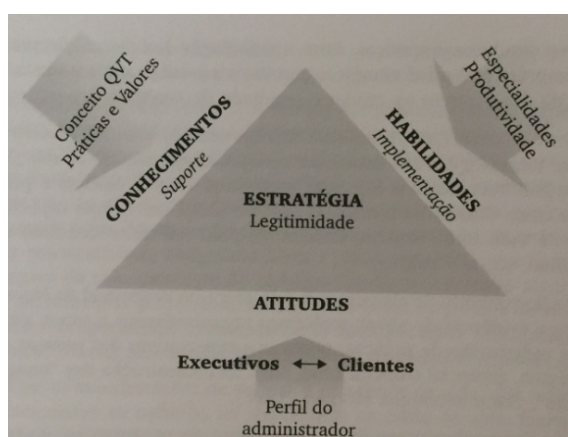


Figura 1: Modelo conceitual da competência de bem-estar nas organizações, base para QVT.
Fonte: Limongi-França, 2010, p.94.

Francês, o modelo de QVT de Dejours (2000), a **psicodinâmica do trabalho**, tem significativa influência no pensamento sobre o tema no Brasil. Para o autor, o ambiente laboral é inerentemente causador de sofrimento. As pessoas só não adoecem física e emocionalmente no trabalho porque são capazes de construir estratégias individuais e coletivas de defesa contra o sofrimento laboral. A QVT deve se ocupar do estabelecimento dessas estratégias, ao invés de analisar as doenças e o sofrimento em si (LIMONGI-FRANÇA, 2010, p.36).

Finalmente, o último modelo de QVT a ser apresentado é o de Ferreira (2016). Para estabelecer e defender seu modelo, o autor afirma que a QVT tem sido compreendida e exercida nas organizações essencialmente com base em duas concepções, as quais chama de hegemônica e contra-hegemônica. As subseções seguintes delineiam essas concepções, com foco na contra-hegemônica, defendida por Ferreira (2016).

2.2. Concepção hegemônica (ou assistencialista) de QVT

A concepção hegemônica (ou assistencialista) da QVT assume que o trabalhador é a única variável que precisa passar por ajustes organizacionais, a fim de que possa aumentar sua resistência aos fatores de desgaste e cansaço no trabalho. Sendo a única variável de ajuste, a QVT se torna responsabilidade individual, e o trabalhador tem a tarefa de alcançá-la sozinho, na ótica do equilíbrio entre seu corpo e mente. A QVT em uma organização deve ser alcançada com a finalidade de aumentar a produtividade¹ e melhorar a qualidade dos produtos/serviços. Essa abordagem de QVT se materializa nas diversas opções que as organizações oferecem a seus trabalhadores para que eles recuperem o equilíbrio corpo-mente: meditação, ginástica laboral, massoterapia, orientação nutricional, comemorações diversas, programas antitabagismo, palestras motivacionais, dentre outros.

A despeito da importância de algumas das atividades mencionadas anteriormente, a crítica a essa abordagem de QVT reside no fato de que as causas de mal-estar e sofrimento no trabalho não são identificadas, analisadas e tratadas adequadamente. Busca-se tão-somente o chamado “ofurô corporativo” (FERREIRA, 2016, p. 95), um conjunto de ações de *marketing* para fazer com que o trabalhador recupere parte do equilíbrio perdido diante de situações de trabalho que causam mal-estar e sofrimento e continue a produzir com eficiência e qualidade.

De modo ilustrativo, pode-se pensar no trabalhador que, rotineiramente, escreve relatórios em um computador posicionado em altura inadequada para sua visão e se senta em uma cadeira com espaldar quebrado. Como consequência, sofre de dores constantes nas costas. De que adianta esse trabalhador participar de aulas de ginástica laboral se sua estação de trabalho permanece intocada? A lógica da QVT hegemônica é, em sua essência, essa.

2.3. Concepção contra-hegemônica de QVT

A concepção contra-hegemônica de QVT entende que as variáveis que precisam passar por ajustes organizacionais são as tarefas e o contexto do trabalho, e são elas que devem se adaptar ao trabalhador, não o contrário. Mudanças no mundo

¹ Entendida como “o grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços”, na perspectiva de “aproveitar ao máximo os recursos disponíveis para chegar a resultados cada vez mais competitivos” (LIMONGI-FRANÇA, 2010, p. 44).

do trabalho implicam entender que as organizações precisam promover bem-estar (saúde física e mental) como condição para atrair e reter trabalhadores em ambientes laborais saudáveis. A busca da QVT é um esforço coletivo envolvendo todos os atores laborais — trabalhadores, gestores, dirigentes, clientes/usuários —, sendo composto por políticas, programas e práticas da organização. A QVT é condição para o bem-estar do trabalhador, deixando de ser um meio para o aumento de produtividade. Ao lado desta, torna-se um objetivo em si mesma, o ideal de “produtividade saudável” (FERREIRA, 2016, p. 122).

A premissa fundamental dessa visão é a escuta dedicada dos trabalhadores, a fim de conhecer sua visão sobre a QVT e seu contexto de trabalho, de modo a identificar os efetivos fatores de mal-estar e sofrimento. Nas palavras de Ferreira (2016):

A promoção da qualidade de vida no trabalho é inseparável de um conhecimento rigoroso do contexto de trabalho no qual estão inseridos os trabalhadores. Conhecer o que eles pensam e como eles avaliam esse contexto é central e incontornável para se agregar ao trabalho a qualidade de vida tão almejada (p.105).

Assim, a QVT deixa de ser um cardápio pré-estabelecido de ações voltadas para a restauração corpo-mente do trabalhador (para aumentar sua produtividade) e passa a ser vista em função das causas reais de sofrimento e mal-estar apontadas pelos próprios afetados por elas.

Os exercícios de escuta já realizados com base nessa abordagem permitem identificar alguns elementos recorrentes mencionados pelos trabalhadores. Esses elementos podem ser entendidos como **fatores** constitutivos e interdependentes daquilo que eles compreendem como QVT: (1) condições de trabalho; (2) organização do trabalho; (3) relações socioprofissionais de trabalho; (4) reconhecimento e crescimento profissional; (5) Ciência e Tecnologia (CT): uso da informática; (6) práticas de gestão do trabalho; (7) desgaste; (8) afetos (positivos e negativos)². No modelo metodológico de Ferreira (2016), esses fatores são avaliados em um instrumento de coleta das percepções dos trabalhadores chamado Inventário de Avaliação de QVT (IA_QVT). Geram uma escala de percepção de QVT na qual há intervalos de bem-

² Os fatores apresentados em Ferreira (2016) representam uma evolução daqueles apresentados pelo autor em Mendes et al. (2007): (1) condições de trabalho e suporte organizacional, (2) organização do trabalho, (3) relações socioprofissionais de trabalho, (4) reconhecimento e crescimento profissional e (5) elo trabalho/vida social. As organizações analisadas neste trabalho utilizam, em sua maioria, os Inventários de Avaliação de QVT (IA_QVT) com os fatores apresentados em Mendes et al. (2007).

estar intenso e moderado — vinculados à promoção de saúde —, intervalos de mal-estar intenso e moderado — vinculados a risco de adoecimento — e um intervalo chamado *zona de coexistência entre o bem-estar e o mal-estar*³ — vinculado a um estado de alerta para a organização e que pode ter tendência negativa ou positiva.

Assim, a abordagem contra-hegemônica de QVT parte da percepção dos trabalhadores para estruturar seu arcabouço teórico-metodológico e retorna aos próprios trabalhadores para legitimar seu diagnóstico e aplicação. Talvez não por acaso, os elementos mencionados pelos trabalhadores guardam grande semelhança com aqueles apontados no modelo de Walton (1975).

Este estudo adota a concepção contra-hegemônica da QVT, por entender que ela de fato tem mais potencialidade na resolução das causas de mal-estar e sofrimento dos trabalhadores, alcançando mudanças desejadas no ambiente de trabalho.

Adotar a concepção contra-hegemônica da QVT em uma organização implica pensar um trabalho que se orienta pelos impactos que um conjunto de esforços causa em seu público-alvo determinado. Esse tipo de orientação é afeto à Gestão Orientada para Resultados, tema da próxima seção.

3. Gestão Orientada para Resultados

3.1. Origens da Gestão Orientada para Resultados

Nas organizações públicas, o termo **Gestão Orientada para Resultados** ganhou força especialmente com o advento da Nova Gestão Pública (*New Public Management* – NPM). A NPM abarca um conjunto de práticas de gestão, típicas do setor privado, que foram incorporadas à Administração Pública. Iniciou-se nos anos 1980 no mundo e no início dos anos 1990 no Brasil, em um contexto de crise mundial do Estado de bem-estar social e fortalecimento do neoliberalismo, “buscando melhorar a qualidade dos serviços e políticas públicas, bem como tornar o Estado mais sólido, democrático e cidadão” (MARTINS, MARINI, 2010, p. 18).

Decorridos quase 30 anos de experiências da NPM na Administração Pública, hoje tem-se o consenso de que muitas de suas práticas são importantes (como a própria orientação para resultados e o foco nos beneficiários dos serviços do Estado), mas não se pode esquecer de que o Estado tem um papel diferente daquele exercido

³ Em Mendes et al. (2007), Ferreira chama essa zona de *zona de transição*.

pela iniciativa privada, e que orientações excessivas para lucro ou eficiência, por exemplo, podem fazer com que esse papel seja descumprido.

3.2. Resultado

Essencialmente, a Gestão Orientada para Resultados busca contrapor uma visão demasiadamente focada nos meios/ esforços a uma visão focada nas consequências desses meios/ esforços, ou seja, **resultados**. O *Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores*, do Ministério do Planejamento (2009), apresenta três **dimensões de resultado**, conforme Figura 2⁴.

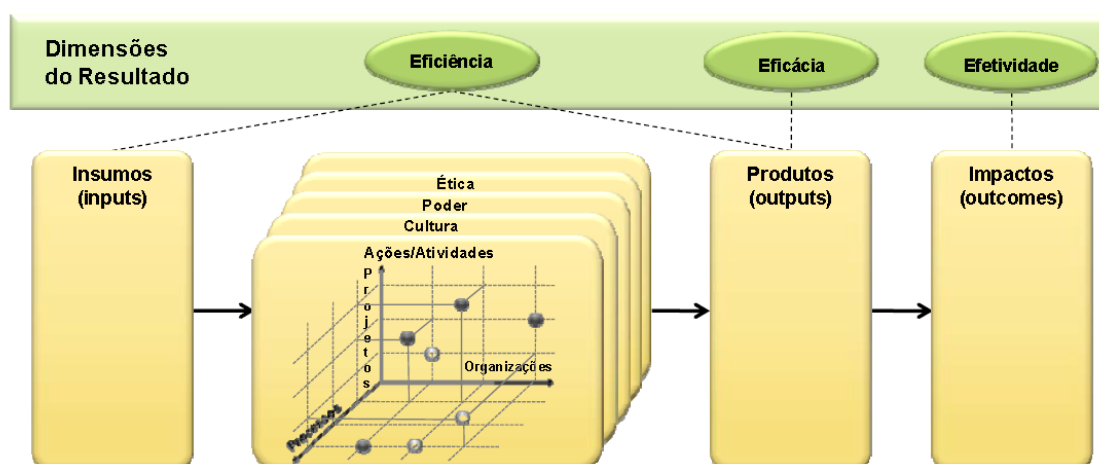


Figura 2. Dimensões de resultado e dimensões de esforço.

Fonte: adaptado de Ministério do Planejamento, 2009, p. 16.

As dimensões são descritas da seguinte forma:

Efetividade são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral (...). **Eficácia** é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização) (...). **Eficiência** é a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade (...). (Ministério do Planejamento, 2009, p. 19).

Assim, pode-se falar de (1) **Resultados de Eficácia**, (2) **Resultados de Eficiência** e (3) **Resultados de Efetividade**. A orientação para resultados deve considerar essas três dimensões. Um (1) **Resultado de Eficácia** pode ser um

⁴ A Figura original apresenta também três dimensões de esforço (economicidade, execução e excelência). Essas dimensões de esforço representam os meios, que também são importantes como componentes do planejamento das organizações. Contudo, como o foco desta seção é resultado, optou-se pela exclusão dessa parte da Figura.

produto/ serviço intermediário, oriundo de um conjunto de esforços executados com o uso de recursos e entregue a usuários intermediários⁵; pode ser também um **produto/ serviço final** resultante de produtos/ serviços intermediários agregados e entregues aos beneficiários; pode, ainda, dizer respeito ao **produto/ serviço adotado**, quando seus beneficiários fazem uso desse produto/ serviço. Todos esses produtos/ serviços devem considerar requisitos de qualidade (tempo de produção, tempo de entrega, material utilizado, durabilidade, etc.). Um (2) **Resultado de Eficiência** está relacionado à geração de produtos/ serviços intermediários, finais ou adotados com o menor uso de recursos possível. Por fim, um (3) **Resultado de Efetividade** se refere aos **impactos/ efeitos intermediários** resultantes da adoção do produto/ serviço entregue; pode, finalmente, ser o **impacto/ efeito final**, a transformação desejada de estado de determinados beneficiários⁶. A Tabela 1 esquematiza essas categorizações de resultado e exemplifica cada um deles.

Tabela 1: Dimensões de resultado, sua descrição e exemplos.

Dimensão de Resultado	Descrição	Exemplo
Eficácia	Produto/ Serviço Intermediário, conforme requisitos de qualidade	Nota Técnica sobre a necessidade de construção de um hospital na região X; projeto básico de construção do hospital
	Produto/ Serviço Final, conforme requisitos de qualidade, entregue aos beneficiários	Hospital construído na região X
	Produto/ Serviço Adotado, conforme requisitos de qualidade, utilizado pelos beneficiários	Beneficiários da região X utilizando o hospital continuamente
Eficiência	Relação entre geração de Produtos/ Serviços (intermediários, finais e adotados) e uso de recursos	Nota Técnica elaborada na metade do tempo médio de elaboração de Notas Técnicas; hospital construído com 80% dos recursos financeiros utilizados em hospitais de porte semelhante
Efetividade	Impactos/ Efeitos Intermediários	Satisfação dos beneficiários em relação ao atendimento do hospital; cura das doenças A e B que causavam sofrimento aos beneficiários
	Impactos/ Efeitos Finais	Redução de 10% da mortalidade infantil na região X; Aumento de cinco anos na expectativa de vida da população da região X

Fonte: elaboração nossa.

⁵ Os usuários intermediários geralmente se referem a pessoas que participam do processo de produção e transformam produtos/ serviços intermediários em produtos/ serviços finais. Nesse sentido, os produtos/ serviços intermediários não são entregues diretamente aos beneficiários.

⁶ O impacto final pode ainda estar relacionado à transformação de um ambiente/ território.

Para Martins e Marini (2010), a acepção de resultado mais importante para a Administração Pública é a de Resultados de Efetividade, ou seja, impactos/ efeitos intermediários ou finais. Nas palavras dos autores:

Uma boa gestão é aquela que alcança resultados. E, no setor público, isso significa atender às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou empresas, criando valor público (p.29).

3.3. Cadeias de Valor e Gestão Orientada para Resultados

Dentre as diversas vertentes teóricas que utilizam a Gestão Orientada para Resultados⁷, interessa a este estudo a Cadeia de Valor de Porter (Figura 3). Nela, é evidenciada a sequência de atividades primárias (atividades-fim) e secundárias (atividades de suporte ou de apoio), logicamente encadeadas, que levam ao alcance de resultados – de produtos/ serviços intermediários a impactos/ efeitos finais. As atividades primárias são responsáveis pela geração de valor, ou seja, são elas que efetivamente transformam recursos em resultados. As atividades secundárias procuram estabelecer um fluxo harmônico de atividades.

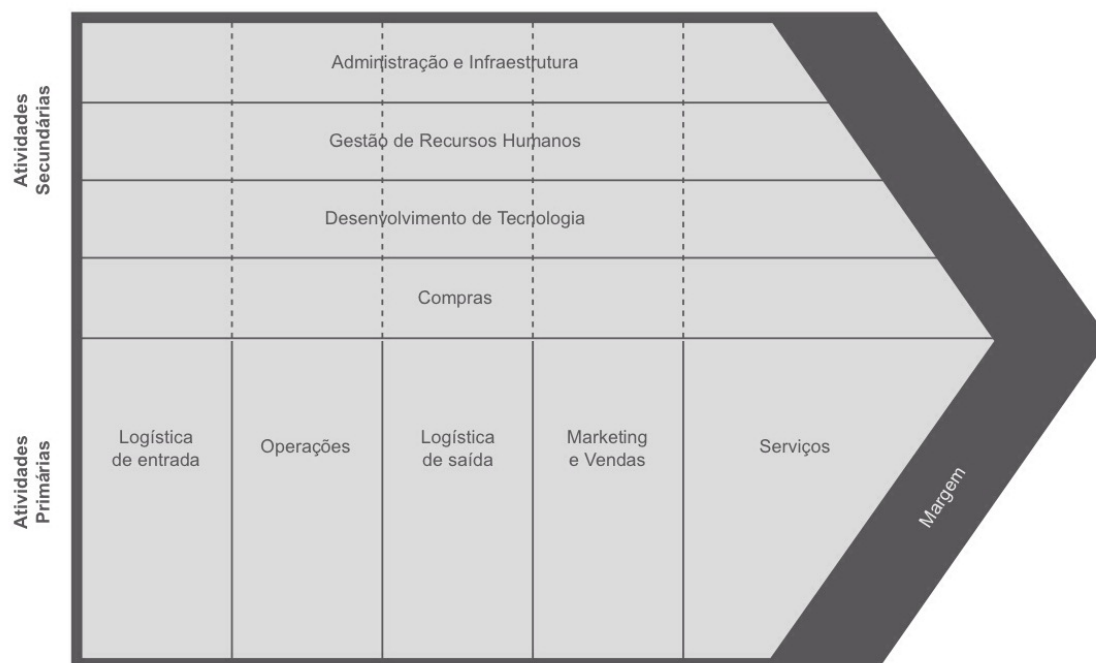
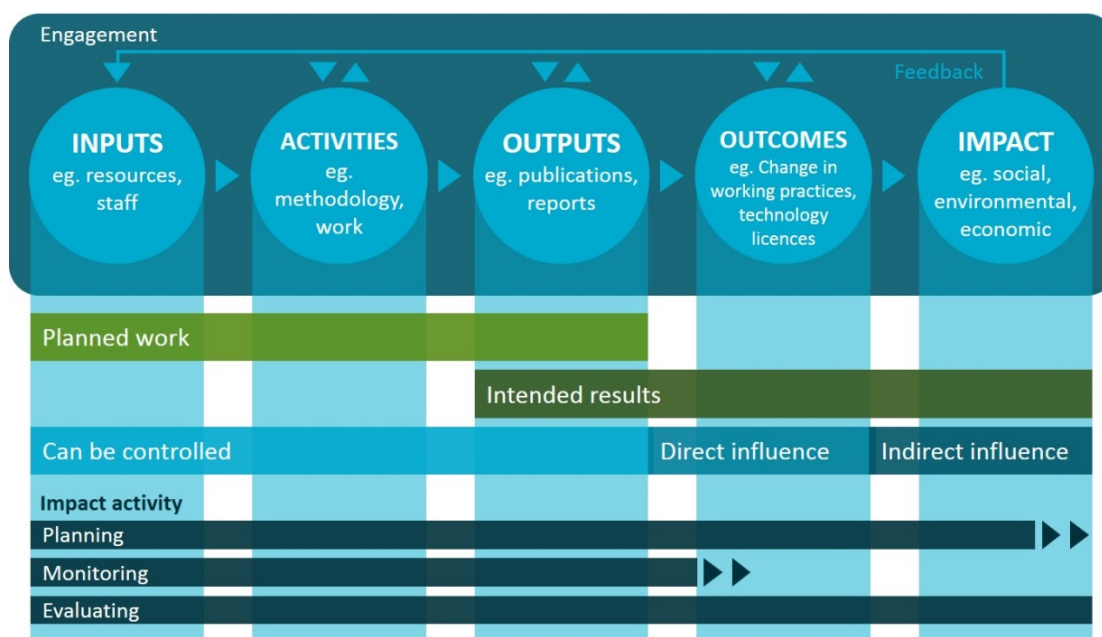


Figura 3: Cadeia de Valor de Porter.

Fonte: Martins e Marini (2010, p. 44), com base em Porter (1985).

⁷ Dentre as quais podem ser citadas o *Balanced Scorecard* (BSC), a Gestão da Qualidade Total, o Planejamento Estratégico Situacional (PES), dentre outras.

A Cadeia de Valor de Porter foi elaborada com foco na iniciativa privada, por isso o impacto final da cadeia é a margem (ou lucro). Uma interessante adaptação da Cadeia de Porter para uma organização pública é a da *Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation* (CSIRO), uma organização de ciência e tecnologia australiana, apresentada na Figura 4.



Impact Framework derived from the work of the W.K. Kellogg Foundation

Figura 4: Cadeia de Valor da CSIRO, com foco no impacto/efeito final.
Fonte: CSIRO, 2017.

A Cadeia da CSIRO (assim como a de Porter) apresenta uma lógica linear, embora indique, com setas, a inter-relação entre os elementos principais e os movimentos de ida e vinda (*feedback* e engajamento) em sua execução. Além disso, inclui uma dimensão de trabalho planejado (até a geração de produtos/ serviços finais (*outputs*)) e resultados pretendidos (a partir de produtos/ serviços adotados (*outcomes*)). Essas dimensões derivam do fato de que há resultados que podem ser alcançados exclusivamente pela organização, os quais podem ser controlados, e resultados que só podem ser alcançados mediante influência (direta e indireta) sobre outros *stakeholders* e trabalho conjunto de rede.

A Gestão Orientada para Resultados é importante para este estudo porque enfatiza o enfoque em resultados e embasa a visão das diferentes dimensões de resultados que uma organização pode alcançar. A Cadeia de Valor, por sua vez,

encadeia esses resultados em uma lógica de transformação, facilitando uma visão sequencial de planejamento dos resultados que precisam ser alcançados.

Geralmente, o alcance de impactos envolve o esforço conjunto de uma rede de atores. Esse tipo de trabalho demanda a análise de uma série de variáveis simultaneamente, tornando-se assim, um exercício de manipulação de realidade complexa e relacional. A Teoria da Mudança oferece um aparato metodológico interessante para esse tipo de trabalho e é objeto da próxima seção.

4. Teoria da Mudança (Theory of Change – ToC)

A Teoria da Mudança (*Theory of Change – ToC*) surgiu em meados da década de 1990, como uma abordagem alternativa aos modelos lógicos de planejamento e avaliação. É uma abordagem de organização do pensamento e da ação para lidar com processos complexos, como os processos de mudança social.

Eguren (2011, p.1, tradução nossa) afirma que vivemos em tempos nos quais “a incerteza, a multidiversidade, o paradoxo e o contraditório conduzem a dinâmica de nossas (inter)ações e a configuração emergente de nossas sociedades, seus Estados e instituições de governo⁸”. Diante desse mundo de complexidade, a *ToC* apresenta ferramental mais apropriado, em contraposição aos modelos lógicos tradicionais. Esses modelos — consequência dos sistemas educacionais e sociais —, além de unidimensionais e fragmentados, consideram que as variáveis envolvidas em processos de mudança social podem ser controladas e ordenadas. São baseados na “interpretação e análise fragmentadas da realidade. [São] linear[es] (causa e efeito têm uma relação direta e conhecida) e não olha[m] para as interdependências complexas entre diferentes fatores⁹” (EGUREN, 2011, p. 1, tradução nossa). Assim, esses modelos não contribuem para a superação dos problemas concernentes aos processos de mudança social.

O exercício de construção da *ToC* é feito de modo a organizar pensamentos, a fim de configurar, com base no conhecimento e experiência dos participantes, as condições necessárias (e inter-relacionadas) para alcançar uma mudança desejada em um dado contexto. Rick Davies (2012, tradução nossa) define a *ToC* exatamente como

⁸ (...) *uncertainty, multi-diversity, the paradoxical and contradictory govern the dynamics of our (inter)actions and the emerging configuration of our societies, their States and governing institutions.*

⁹ (...) *the fragmented interpretation and analysis of reality. It is linear (cause and effect have a direct and known relationship) and does not look at complex interdependencies between different factors.*

“a descrição de uma sequência de eventos esperada para levar a um resultado desejado”¹⁰.

A participação de diferentes *stakeholders* (com pensamentos semelhantes e diferentes, com agendas comuns e divergentes) no exercício de *ToC* é fundamental para incorporar diferentes opiniões, suposições e interesses ao processo, criando uma visão compartilhada da realidade, especialmente dos resultados desejados. Ao realizar o exercício de explicitação do caminho para a mudança desejada, os *stakeholders* são forçados a formular claramente suas suposições e revisá-las constantemente, materializando suas configurações mentais e modos como entendem o mundo. Esse trabalho, de acordo com a *ToC*, permite entender a realidade e agir sobre ela.

Geralmente, a *ToC* permite a seus usuários a criação de “um mapa de mudança semiestruturado, que liga nossas ações estratégicas a certos resultados de processos com os quais desejamos contribuir para que aconteçam em nosso ambiente imediato”¹¹ (EGUREN, 2011, p. 4, tradução nossa). Esse mapa possibilita a revisão contínua de suas suposições, sendo também um mecanismo de monitoramento e aprendizado individual e coletivo. A Figura 5 apresenta um esquema genérico de uma *ToC*, que tem muita semelhança com a Cadeia de Valor apresentada na seção anterior.

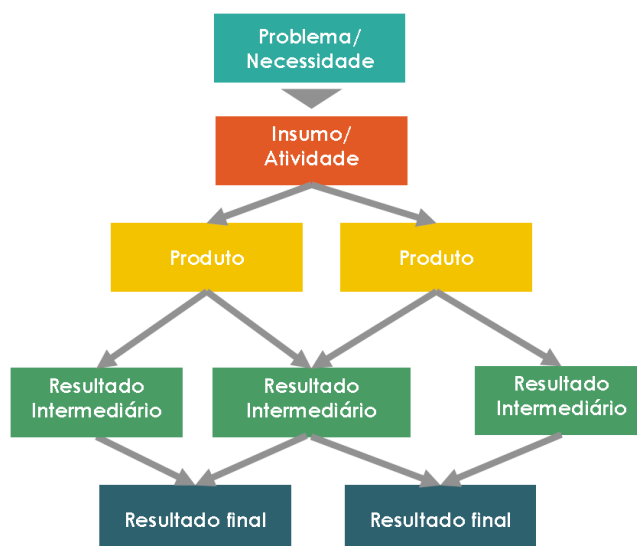


Figura 5: Representação esquemática genérica de uma Teoria da Mudança.

Fonte: J-PAL, 2017. Curso sobre avaliação de impacto de programas e políticas sociais.

¹⁰ My minimalist definition of a ToC is quite simple: “the description of a sequence of events that is expected to lead to a particular desired outcome”. Disponível em: <<http://mandenews.blogspot.com.br/2012/04/criteria-for-assessing-evaluability-of.html>>. Acesso em 30 outubro 2017.

¹¹ A semi-structured change map that links our strategic actions to certain process results the we want to contribute to happen in our immediate environment.

Eguren (2011, p. 5) menciona três diferentes tipos de mudança: as **emergentes**, que decorrem das dinâmicas contingentes da vida, irregulares e não planejadas; **transformativas**, oriundas de crises e estagnações, que demanda a readaptação de configurações mentais e regras a novas realidades; e **projetáveis**, resultantes de problemas que podem ser solucionados com projetos específicos e que seguem uma lógica linear¹². O autor destaca que a *ToC* usualmente foca a análise e a proposição de ações para as mudanças transformativas. Além disso, assinala que a Teoria deve “se concentrar em mudanças em e entre indivíduos, organizações, estruturas sociais, padrões culturais e regras” (EGUREN, 2011, p. 18). O foco em mudanças em públicos-alvo (e não em esforços ou produtos) é importante para a definição de mudanças desejadas.

A *ToC*, por se debruçar em processos complexos e por considerar que mudanças desejadas estão relacionadas a públicos-alvo, oferece aparato teórico-metodológico para lidar com QVT em organizações. A subseção seguinte reúne e relaciona os três referenciais teóricos apresentados.

5. Qualidade de Vida no Trabalho, Gestão Orientada para Resultados e Teoria da Mudança

Como mencionado, este estudo adota a concepção contra-hegemônica da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), por entender que ela de fato tem mais potencialidade na resolução das causas de mal-estar e sofrimento dos trabalhadores, alcançando mudanças desejadas no ambiente de trabalho.

Por compreender que a melhoria da QVT é um impacto sobre um público-alvo (beneficiários), a Gestão Orientada para Resultados torna-se aporte teórico importante, a fim de auxiliar a construção de um processo de gestão de QVT ancorado na perspectiva de impactos. Pode-se dizer que resultados de melhoria de QVT são impactos/ efeitos intermediários/ finais internos a uma organização.

Assim, utiliza-se o ferramental da Teoria da Mudança para subsidiar um processo de gestão de QVT com orientação para impactos, por entender que a melhoria da QVT é elemento de um processo complexo de mudança social. Esse processo demanda o envolvimento de diferentes *stakeholders* em sua definição de

¹² Eguren, inclusive, sugere que, para mudanças projetáveis, o ideal é usar os modelos lógicos, não a *ToC*.

mudanças desejadas transformativas que explicitem um impacto sobre determinados públicos-alvo.

A próxima seção apresenta a metodologia de trabalho desta pesquisa. São apresentados o tipo de pesquisa e como foram realizadas a coleta e a análise de dados.

6. Metodologia

6.1. Tipo de pesquisa

Gil (2002) apresenta classificações de pesquisa com base em dois critérios: quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos utilizados.

Do ponto de vista dos objetivos, esta pesquisa se classifica como **descritiva**. Para Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno (...)”. Ora, se o objetivo geral desta pesquisa foi investigar (e propor) melhorias ao processo de gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Embrapa, foi necessário descrever que elementos constituíam essas melhorias, destacando os elementos que completavam lacunas no processo atual.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos utilizados, Gil (2002, p. 43) afirma:

O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo, estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

Assim, na medida em que se buscaram elementos para construção da proposta em livros e periódicos que tratam das teorias relacionadas e documentos internos da Embrapa e de outras organizações que lidam com a questão da QVT, esta pesquisa é classificada como **bibliográfica e documental**.

6.2. Coleta e análise de dados

Considerando as classificações de pesquisa bibliográfica e documental, pôde-se pensar em um itinerário de coleta de dados semelhante ao proposto por Gil (2002) nesses casos. Assim, a coleta se pautou pela leitura seletiva, analítica e interpretativa do referencial bibliográfico e dos documentos preliminares definidos, bem como de eventuais materiais complementares. Sucedeu à leitura o fichamento com tomada de

apontamentos, a partir do qual foi possível identificar elementos relevantes para a construção da proposta de metodologia de gestão de QVT com orientação para impactos. De todo modo, importante destacar que os dados coletados foram **secundários**, ou seja, dados já previamente trabalhados e dispostos nos referenciais bibliográficos e documentos internos das organizações.

A análise dos dados foi qualitativa, buscando identificar elementos comuns às experiências analisadas e que pudessem ser ancorados nos referenciais teóricos selecionados.

6.3. Itinerário de pesquisa

Considerando o tipo de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados, optou-se pelo seguinte caminho metodológico para se chegar a uma proposta de melhorias ao processo de gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Embrapa:

1. Leitura dos aportes teóricos de QVT, Gestão Orientada para Resultados e Teoria da Mudança, a fim de selecionar os elementos desses aportes que poderiam ser aproveitados em uma proposta de metodologia de gestão de QVT com orientação para impactos;

2. Leitura dos referenciais do processo de gestão de QVT da Embrapa, elaborados pela própria empresa, para análise dos elementos constituintes do processo, considerando a concepção de QVT, a Gestão Orientada para Resultados e a Teoria da Mudança;

3. Leitura de abordagens de gestão de QVT em outras organizações da Administração Pública brasileira, para análise dos elementos constituintes dessas abordagens, considerando suas concepções de QVT, a Gestão Orientada para Resultados e a Teoria da Mudança. Nesse caso, foram analisadas as abordagens do Supremo Tribunal Federal (STF), de organizações da Segurança Pública do Distrito Federal¹³ e da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT). Essas organizações foram escolhidas porque apresentam processos de gestão de QVT consolidados ou em consolidação na Administração Pública, apresentando os resultados de seu trabalho no Seminário Técnico-Gerencial *Gestão de Pessoas*:

¹³ Polícia Militar do Distrito Federal (PMDf), Subsecretaria do Sistema Penitenciário do Distrito Federal (SESIPE-DF) e Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF).

*Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público Brasileiro*¹⁴, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap);

4. Elaboração da proposta de metodologia de gestão de QVT com orientação para impactos na Embrapa, agregando os aportes teóricos selecionados em (1) e os elementos analisados em (2) e (3);

5. Exposição dos riscos inerentes à proposta elaborada em (4), como forma de explicitar suas limitações e, ao mesmo tempo, possibilitar estratégias para mitigá-los, no caso de sua implementação.

6.4. Contexto da pesquisa — população pesquisada

O contexto da pesquisa é o contexto da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), uma empresa pública vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, que tem a missão de “viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação [PD&I] para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira” (EMBRAPA, 2014b, p.8). Trata-se, portanto, de uma empresa de pesquisa e desenvolvimento distribuída pelo território brasileiro em 46 Unidades Descentralizadas e 1 Sede, em Brasília, Distrito Federal. A Embrapa tem um quadro de pessoal de cerca de 9.600 empregados, sendo a QVT afeta a todos eles, cuja formação varia de pesquisadores com pós-doutorado a assistentes operários de campo experimental com Ensino Fundamental incompleto. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é preocupação da Embrapa desde os anos 1990, mas somente em 2007/2008 tornou-se objeto de um processo de gestão estruturado, com etapas de planejamento, execução, monitoramento e controle. Esse processo busca, desde então, pensar em estratégias de promoção de bem-estar no ambiente de trabalho para um público heterogêneo, do ponto de vista de formação, e disperso geograficamente. É nesse contexto que se busca propor melhorias ao processo de gestão de QVT na empresa.

7. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em organizações públicas brasileiras

Esta seção se dedica a apresentar e analisar os processos de gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em organizações públicas brasileiras: o

¹⁴ Ocorrido em 3 de outubro de 2017.

Supremo Tribunal Federal (STF), organizações da Segurança Pública do Distrito Federal, a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) e a própria Embrapa. Os processos são analisados do ponto de vista (a) da concepção de QVT adotada pela organização, (b) do foco em resultados, conforme preconizado pela Gestão Orientada para Resultados e (c) dos elementos afetos à Teoria da Mudança (explicitação da mudança desejada, do entendimento de mudança como transformação de estado de público-alvo, da sequência de eventos esperada para se alcançar a mudança e participação de *stakeholders* no processo).

7.1. Supremo Tribunal Federal (STF)

O processo de gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Supremo Tribunal Federal (STF) iniciou-se há 20 anos, e desde então passa por aprimoramentos a cada ciclo, principalmente quando o diagnóstico bianual de QVT realizado coincide com o planejamento estratégico da organização. Aliás, cabe destacar que o processo de gestão de QVT no STF é fundado no diagnóstico, entendido como elemento inicial do processo. Esse diagnóstico é participativo, considerando que é preciso partir da percepção dos atores sociais envolvidos no processo de trabalho — olhando, pois, para a situação real de trabalho — para se construir a QVT da organização.

Interessa destacar que, no STF, a QVT não é vista apenas como um meio para alcançar um objetivo (faz-se QVT para se alcançar mais produtividade, tal como entendido pela abordagem assistencialista), mas como um objetivo *per se*. A equipe gestora do processo vale-se do argumento de que, se o objetivo do STF é resguardar a Constituição e, se no Preâmbulo¹⁵ da Carta Magna, faz-se menção ao bem-estar social como objetivo do Estado Democrático de Direito, então é objetivo final da QVT no Supremo o bem-estar de seus servidores. Além disso, outro argumento utilizado diz respeito à Missão do STF¹⁶, que menciona seu papel de concretizar os princípios da República, dentre os quais a preservação dos valores sociais do trabalho.

¹⁵ “Nós, representantes do povo brasileiro, reunidos em Assembleia Nacional Constituinte para instituir um Estado democrático, destinado a **assegurar** o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, **o bem-estar**, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias, promulgamos, sob a proteção de Deus, a seguinte Constituição da República Federativa do Brasil” (BRASIL, 1988, p.13, grifo nosso).

¹⁶ “Compete ao Supremo Tribunal Federal, nos termos constitucionalmente definidos, a guarda da Constituição, sendo sua responsabilidade institucional defender e preservar a Democracia e **garantir a concretização dos princípios da República** e o respeito à Federação (...)” (grifo nosso).

O processo de gestão de QVT no STF, ao longo de seus 20 anos, transita em um *continuum* cujos extremos são a QVT assistencialista e a QVT contra-hegemônica, aproximando-se, nos últimos anos, deste último. Em 1997, foi realizado o primeiro diagnóstico, com escopo específico nos servidores que apresentavam sintomas de Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). A partir desse diagnóstico, foram planejadas ações de capacitação de equipes de saúde, ações preventivas e um macrodiagnóstico das condições de trabalho em todos os setores do Supremo. Embora esse primeiro diagnóstico tenha partido de uma abordagem contra-hegemônica (observação da percepção dos trabalhadores e da real situação de trabalho), as ações planejadas tiveram cunho fortemente assistencialista, na medida em que, por exemplo, ginásticas laborais eram entendidas como ações preventivas (e não a mudança dos padrões de trabalho, por exemplo).

Em 2009, com a formação de uma Comissão do Programa de QVT para o STF, iniciou-se um trabalho mais robusto, sustentado no modelo de Limongi-França (com apoio da pesquisadora, inclusive). Foram analisados os fatores críticos do modelo e identificado que, embora as maiores fontes de mal-estar no trabalho estivessem relacionadas ao fator organizacional, as ações estavam essencialmente direcionadas ao fator biológico. Foi nesse momento que a estratégia de QVT e seus resultados começaram a integrar o planejamento estratégico do STF, com a inserção de dois indicadores de resultado de QVT medidos a cada dois anos: Número de Ações de QVT e Índice de Satisfação do Servidor. O processo, com uma estrutura mais sólida, padeceu de problemas de implantação, porque estava centralizado na Comissão do Programa de QVT, que contava com equipe insuficiente para planejar, executar, avaliar e controlar.

Em 2011, ocorreu o terceiro diagnóstico de QVT no STF, ancorado no modelo de Ferreira (2008), com cinco fatores ((1) condições de trabalho e suporte organizacional, (2) organização do trabalho, (3) relações socioprofissionais de trabalho, (4) reconhecimento e crescimento profissional e (5) elo trabalho/vida social) distribuídos no Inventário de Avaliação de QVT (IA_QVT). Buscava responder, com base na percepção dos trabalhadores, o conceito de QVT, as fontes de bem-estar e de mal-estar no trabalho e comentários/sugestões sobre o próprio diagnóstico.

Além de um instrumento diferente, o terceiro diagnóstico procurou estabelecer um plano de ação coletivo, com o apoio dos servidores. Foram criados grupos focais nos quais representantes discutiram as causas dos problemas identificados no

diagnóstico e suas possíveis soluções. Além disso, foi disponibilizado um fórum *online* no qual todos os servidores também poderiam enviar sugestões. Na execução, no lugar de uma Comissão, foi estabelecido que as áreas regimentalmente competentes deveriam assumir a responsabilidade pelas ações. O terceiro diagnóstico gerou a Política de QVT do STF, tornando a QVT efetivamente um objetivo do Tribunal, e não apenas de uma gestão transitória. No âmbito do novo planejamento estratégico, foi inserido o indicador Índice de Bem-Estar no Trabalho (IBET), com medição bianual.

No ano de 2013, ocorreu o quarto diagnóstico. O foco desse novo diagnóstico e do novo plano de ação dele oriundo foi expandir a noção de que a QVT é responsabilidade de todos os servidores. Assim, não foram formados grupos focais, mas todas as equipes conversaram sobre o tema e sugeriram ações que poderiam ser executadas durante o ciclo.

Finalmente, em 2015, no último diagnóstico até então realizado, o Programa de QVT foi reestruturado. A Comissão do Programa, responsável pelo planejamento, avaliação e controle (dado que a execução estava descentralizada nas equipes) foi reformulada e o foco passou a ser transformar a QVT em um valor organizacional, que perpassa todos os processos do STF. O indicador inserido no novo planejamento estratégico foi Diversidade de Ações de QVT, considerando seu caráter multifacetado (cada trabalhador tem uma percepção de QVT).

Do ponto de vista da concepção, o processo de gestão de QVT no STF passou por períodos em que a abordagem hegemônica foi predominante e períodos nos quais a abordagem contra-hegemônica se pronunciou de modo mais intenso. De todo modo, a organização aproveita o contexto e o amadurecimento das equipes para transitar entre essas concepções de QVT, com o intuito de se aproximar cada vez mais de uma abordagem contra-hegemônica.

Quando se considera a Gestão Orientada para Resultados, observa-se o foco em resultados de eficácia e efetividade, especialmente em razão dos indicadores estabelecidos em cada ciclo de gestão do processo. Os indicadores *Número de Ações de QVT* e *Diversidade de Ações de QVT* evidenciam foco em resultados de eficácia e os indicadores *Índice de Satisfação do Servidor* e *Índice de Bem-Estar no Trabalho (IBET)* evidenciam foco em resultados de efetividade.

Já na perspectiva da Teoria da Mudança, não há explicitação das mudanças desejadas, nem do entendimento de mudanças como transformações desejadas no

estado de um público-alvo, embora isso possa ser inferido quando se pensam nos indicadores vinculados a resultados de efetividade. Também não fica explícito o exercício de desdobramento de uma sequência de eventos para alcançar determinada mudança, embora o planejamento seja fundado nos diagnósticos realizados. O aspecto da Teoria da Mudança mais evidente no processo de gestão de QVT no STF é a participação dos *stakeholders*, principalmente os servidores do órgão, tanto na fase de diagnóstico quanto na de planejamento e implementação do programa, com envolvimento maior dos servidores a cada ciclo.

A Tabela 2, a seguir, resume o processo de gestão de QVT no STF, focando na análise dos aspectos destacados no início desta seção.

Tabela 2: Processo de gestão de QVT no STF: análise relativa aos modelos teóricos utilizados neste estudo.

Abordagem de QVT	Gestão Orientada para Resultados	ToC
Transita em um continuum cujos extremos são a abordagem hegemônica (assistencialista) e a abordagem contra-hegemônica . Inicialmente, ações essencialmente assistencialistas; atualmente, foco maior em mudanças efetivas na organização do trabalho, embora ações assistencialistas ainda sejam realizadas.	Foco em resultados observado a partir dos indicadores inseridos nos ciclos de planejamento estratégico da organização. Há foco em resultados de eficácia (indicadores Número de Ações de QVT e Diversidade de Ações de QVT) e resultados de efetividade (indicadores Índice de Satisfação do Servidor e Índice de Bem-Estar no Trabalho (IBET)).	Não há explicitação de mudanças desejadas em públicos-alvo (pode-se inferir pelos indicadores de efetividade). Não é explícito exercício de desdobramento de sequência de eventos para alcançar determinada mudança, embora o planejamento de ações seja fundado nos diagnósticos realizados . Participação ativa dos stakeholders (servidores do STF).

Fonte: elaboração nossa.

7.2. Organizações de Segurança Pública do Distrito Federal

A gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Segurança Pública do Distrito Federal na verdade engloba, atualmente, os processos de três organizações diferentes¹⁷: o da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), o da Subsecretaria do Sistema Penitenciário do Distrito Federal (SESIPE-DF) e o do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF). Por terem características semelhantes e por

¹⁷ Com expectativa de incorporação, nos próximos anos, da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), do Departamento de Trânsito do Distrito Federal (Detran-DF) e da Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Paz Social do Distrito Federal.

estarem sendo conduzidos pela mesma equipe, vinculada à Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Paz Social do Distrito Federal, faz-se análise conjunta desses processos.

Essencialmente, esses processos ainda estão em fase inicial de estruturação — com apenas um diagnóstico aplicado — e estão fundados no diagnóstico das causas de mal-estar dos servidores, identificadas a partir de suas percepções a respeito do trabalho. A ideia fundamental é entender quais elementos perturbam a percepção do trabalhador sobre o trabalho como um lugar onde prevaleçam experiências de bem-estar, desenvolvimento pessoal e exercício de cidadania. Como se pode ver, essa ideia vai ao encontro da perspectiva contra-hegemônica, apresentada em Ferreira (2016).

Os diagnósticos utilizados nos processos das organizações seguem o modelo de Ferreira (2008), considerando os seguintes fatores estruturantes de QVT: (1) condições de trabalho e suporte organizacional, (2) organização do trabalho, (3) relações socioprofissionais de trabalho, (4) reconhecimento e crescimento profissional e (5) elo trabalho/vida social.

O diagnóstico foi realizado em 2013 na PMDF. Os fatores de reconhecimento e crescimento profissional, condições de trabalho e organização do trabalho tiveram as menores médias, ao passo que os fatores elo trabalho/vida social e relações socioprofissionais tiveram as melhores. Coelho (2014, p.105), analisando os resultados do diagnóstico, destaca que, quanto às condições de trabalho, o risco inerente à atividade policial é de difícil minimização e, por consequência, sempre trará impactos negativos à QVT. Por outro lado, o autor afirma que a relação entre os policiais e o reconhecimento da importância de seu trabalho por parte da sociedade funcionam como elementos que impactam positivamente nos fatores relações socioprofissionais e elo trabalho/vida social, respectivamente.

O diagnóstico realizado na SESIPE-DF apresentou resultados semelhantes. Novamente, as condições de trabalho tiveram as avaliações mais negativas e as relações socioprofissionais, as avaliações mais positivas. De acordo com a Secretaria, a percepção de que faltam recursos materiais e pessoas capacitadas para a execução do trabalho contribui para a avaliação negativa das condições de trabalho; paralelamente, o fortalecimento das equipes, por meio da cooperação e confiança diante de uma realidade precária contribui para a avaliação positiva das relações socioprofissionais.

O diagnóstico do CBMDF apresentou resultados mais positivos. O fator relações socioprofissionais e elo trabalho/vida social figuram novamente como aqueles com avaliações mais positivas, especialmente pelo senso de companheirismo presente na organização e pelo alto reconhecimento da importância do trabalho dos bombeiros pela sociedade. Surge como elemento negativo (tal como no caso dos policiais militares) a questão do risco inerente à profissão de bombeiro.

Como mencionado anteriormente, os processos de gestão de QVT nessas organizações ainda estão em fase inicial. Com os diagnósticos realizados e os dados preliminares disponíveis, algumas estratégias estão sendo estabelecidas atualmente, a fim de se constituir um programa de QVT efetivo para a Segurança Pública do DF.

Ações pontuais decorrentes dos diagnósticos também ocorreram, dentre as quais podem ser citadas: criação de grupo de trabalho para elaboração de política pública de QVT para a SESIPE-DF; identificação de causas de afastamento dos servidores de Segurança Pública (por meio da cessão de um servidor da SESIPE-DF para a Secretaria de Planejamento do Distrito Federal, órgão que centraliza essas informações); licitação de viaturas com quesitos de segurança justificados pelos resultados da pesquisa; inserção, nos cursos de capacitação dos agentes penitenciários, de aspectos relacionados ao preparo psicológico para o exercício da profissão, bem como coleta de informações preliminares sobre expectativas relacionadas ao trabalho e aspectos patológicos que podem ser maximizados no exercício da função; definição da guarnição-destaque da PMDF, que toma café da manhã com o comandante-geral, como forma de valorização e reconhecimento profissional; fortalecimento das estruturas de academia de ginástica no CBMDF.

A concepção de QVT adotada na PMDF, na SESIPE-DF e no CBMDF é a contra-hegemônica, principalmente porque considera a visão dos trabalhadores a respeito dos impactos que seu trabalho e seu ambiente laboral provocam nas percepções de bem-estar e mal-estar. Mesmo estando em um processo inicial de estruturação, os processos de gestão de QVT nessas organizações fundam-se na concepção que busca efetivamente mitigar ou minimizar as causas de sofrimento e mal-estar no trabalho.

Os diagnósticos realizados ainda não tiveram como consequência a formulação de um programa de QVT, no qual equipes estejam responsáveis por planejar, executar, avaliar e controlar ações. Diante disso, não é possível avaliar se há uma Gestão

Orientada para Resultados nas organizações de Segurança Pública do Distrito Federal analisadas, tal como preconizado por Martins e Marini (2010). As ações pensadas pontualmente e que consideraram os diagnósticos de QVT permitem inferir que eventuais programas terão como foco resultados de eficácia, como, por exemplo, a licitação de ambulâncias realizada e a capacitação para agentes penitenciários.

Com relação aos aspectos importantes para a Teoria da Mudança levantados por Eguren (2011), não é possível identificar as mudanças desejadas. Ademais, a ausência do programa estruturado não permite verificar a sequência de eventos esperada que leva ao alcance de determinada mudança, apesar de as ações pontuais organizadas terem sido pensadas em função do diagnóstico (supondo, assim, uma relação de causa consequência entre problema-ação-resolução). A participação de *stakeholders* ocorreu no diagnóstico, não sendo clara a participação posterior, nas fases de planejamento e implementação do programa de QVT.

A Tabela 3 resume o processo de gestão de QVT nas organizações de Segurança Pública do Distrito Federal, com foco nos aspectos que interessam a este trabalho.

Tabela 3: Processo de gestão de QVT nas organizações de Segurança Pública do Distrito Federal: análise relativa aos modelos teóricos utilizados neste estudo.

Abordagem de QVT	Gestão Orientada para Resultados	ToC
Por considerar, desde o diagnóstico inicial, a percepção dos trabalhadores acerca do trabalho e do ambiente laboral , a abordagem utilizada é a contra-hegemônica . Mesmo com ações pontuais, observa-se o esforço em mudar as condições que levam ao mal-estar dos servidores.	Não é possível identificar uma Gestão Orientada para Resultados , uma vez que o esforço inicial de diagnóstico ainda não se desdobrou em um programa de QVT. Nas ações pontuais executadas até então, pode-se inferir que houve foco em resultados de eficácia (licitação realizada, capacitação com elementos A e B executada, por exemplo).	Não é possível identificar que mudanças são desejadas, nem a sequência de eventos esperada que leva ao alcance de determinada mudança, apesar de ações pontuais serem planejadas com base no diagnóstico. A participação de stakeholders ocorre de maneira clara apenas no diagnóstico .

Fonte: elaboração nossa.

7.3. Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT)

O processo de gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na ANTT¹⁸ tem trajetória semelhante à de outras organizações, iniciando-se como um conjunto de ações assistencialistas, isoladas, geralmente relacionadas a eventos de natureza comemorativa e desprovidas de diretrizes estratégicas. Na ausência de um diagnóstico a respeito dos problemas relacionados à QVT, as decisões eram tomadas com base na intuição dos envolvidos (por exemplo, realizar uma palestra sobre os perigos do crack, uma vez que a sociedade vem falando muito sobre crack, sem considerar o perfil dos servidores da Agência e se eles efetivamente têm a tendência de consumir a droga). Nesse contexto, a QVT se caracterizava por ações dispersas e de impacto pontual.

Diante de uma realidade na qual não havia preocupação com os anseios dos servidores (suas representações sobre o que é QVT e percepções sobre o que causa bem-estar e mal-estar no espaço de trabalho), a equipe de recursos humanos preocupou-se em modificar a situação. Destacou então um grupo de servidores para realizar capacitação aprofundada sobre QVT na Universidade de Brasília (UnB). Esse grupo entrou em contato com a abordagem contra-hegemônica proposta por Ferreira (2008) e, com base nela, propôs a aplicação do Inventário de Avaliação de QVT (IA_QVT) na ANTT, abrangendo as cinco dimensões da abordagem: (1) condições de trabalho e suporte organizacional, (2) organização do trabalho, (3) relações socioprofissionais de trabalho, (4) reconhecimento e crescimento profissional e (5) elo trabalho/vida social.

Em 2012, foi feita a aplicação do IA_QVT, quando a Agência passava por grande instabilidade: mudança, em Brasília, do prédio onde funcionava a Sede da ANTT, mudança de gestores, gestão interina da Agência por três anos (processo polêmico porque os diretores interinos não haviam sido sabatinados pelo Senado Federal). De todo modo, a aplicação da pesquisa contou com apoio da superintendente de gestão da Agência à época, além do suporte da equipe de QVT da UnB, que contribuiu para a estratégia de comunicação dos servidores. Assim, a despeito das intempéries, a pesquisa teve alta adesão: 47% de respondentes válidos, em um universo de cerca de 2.300 servidores.

¹⁸ A ANTT é uma agência reguladora multisserviços com quinze anos de existência e quadro jovem (maior parte dos servidores entre 30 e 45 anos de idade), responsável pela regularização e fiscalização do transporte terrestre federal no Brasil (rodoviário, ferroviário, multimodal), além de sua infraestrutura. Tem grande capilaridade no país, com cerca de 150 pontos de lotação no Brasil.

No diagnóstico, o fator de reconhecimento e crescimento profissional teve as maiores médias, no sentido de os servidores entenderem que a estabilidade proporcionada pela Agência, sua remuneração e suas oportunidades de aprendizado eram fontes de bem-estar. Por outro lado, o fator de condições de trabalho teve as menores médias nos itens, especialmente no que diz respeito às condições precárias de fiscalização em alguns postos da ANTT pelo Brasil, em razão de sua alta dispersão no território e a dificuldade de manutenção dessas estruturas.

Em 2013, como consequência do diagnóstico realizado, houve a institucionalização de política, princípios, diretrizes e programa de QVT na ANTT. Este último contava com 22 ações a serem executadas em 18 meses sob coordenação de um Comitê de QVT.

A execução desse programa em um ambiente tão conturbado quanto o ambiente de aplicação do IA_QVT (mudança de gestores da Agência, indefinição a respeito dos indicadores a serem utilizados, inutilização do mapeamento de processos elaborado à época) teve como consequência o cumprimento de oito ações em 24 meses. O Comitê não funcionou como instância de governança, sobrecarregando a equipe de gestão de pessoas no planejamento, execução, avaliação e controle das ações de QVT. Algumas ações idealizadas se distanciavam muito das reais condições de exequibilidade, seja porque dependiam de decisões da alta administração (por exemplo, remodelação das normativas de seleção de gestores), seja porque não podiam ser realizadas em um ambiente de instabilidade (por exemplo, *job rotation*), seja porque não dispunham de recursos orçamentário-financeiros (por exemplo, padronização da infraestrutura de todos os postos de fiscalização no Brasil).

Em razão das experiências anteriores, um novo programa de QVT vem sendo reformulado na ANTT desde meados de 2016. A equipe envolvida planeja ações mais aderentes às condições de execução, com escopo reduzido e prazos factíveis. Ao mesmo tempo, tem lançado mão de estratégias interessantes, como o aproveitamento de demandas de órgãos de fiscalização e controle para catalisar iniciativas de QVT (por exemplo, a demanda do Tribunal de Contas da União (TCU) por um programa de sucessão gerencial, incluída dentro do novo programa de QVT).

Como se pode ver, a trajetória do processo de gestão de QVT na ANTT nos últimos cinco anos assentou-se no aprendizado em duas frentes: primeiramente, no aperfeiçoamento da própria concepção de QVT, caminhando de uma abordagem hegemônica para uma abordagem contra-hegemônica. Segundo, na melhoria do

programa de ações de QVT, adequando as expectativas de alcance de um ambiente que proporcione bem-estar aos trabalhadores com sua exequibilidade.

O processo de gestão de QVT na ANTT iniciou com uma concepção hegemônica (assistencialista). Com tempo e maturidade da equipe, assentou-se em uma perspectiva contra-hegemônica. A capacitação na UnB teve impacto relevante para essa tomada de rumo do processo na ANTT.

No que diz respeito à Gestão Orientada para Resultados, percebe-se preocupação com resultados de eficácia (tal como definidos pelo Ministério do Planejamento (2009)), explicitada quando se fala sobre o programa de QVT com 22 ações previstas e oito cumpridas. Mesmo as ações não cumpridas também explicitam um olhar para resultados de eficácia (normativa de seleção de gestores revisada, postos de fiscalização padronizados, por exemplo). Há menção a indicadores, embora eles não tenham sido explicitados.

Do ponto de vista da Teoria da Mudança, não são explicitadas as mudanças desejadas nem a concepção de que as mudanças são centradas em transformações de estado de alvos, elementos importantes na concepção de Eguren (2011). A sequência de eventos que leva ao alcance da mudança também não é evidenciada, embora, como nos outros casos, haja a ideia de causa-consequência pelo fato de as ações planejadas partirem do diagnóstico realizado. Os *stakeholders* — essencialmente os servidores da Agência — foram envolvidos na fase do diagnóstico e da elaboração do programa (via Comitê).

A Tabela 4 resume o processo de gestão de QVT na ANTT, com foco nos aspectos que interessam a este trabalho.

Tabela 4: Processo de gestão de QVT na ANTT: análise relativa aos modelos teóricos utilizados neste estudo.

Abordagem de QVT	Gestão Orientada para Resultados	ToC
Inicialmente, abordagem assistencialista , com ações isoladas, relacionadas a eventos de natureza comemorativa e sem diretrizes estratégicas, com impacto pontual. Ao longo dos cinco anos de gestão, passagem para uma abordagem contra-hegemônica , efetivamente	Existe um programa de QVT definido, com ações a serem executadas em prazos definidos. Há menção a indicadores, embora eles não tenham sido explicitados. Pode-se dizer que existe Gestão Orientada para Resultados e que esses resultados são, no geral, resultados de eficácia	Não são explicitadas as mudanças desejadas nem a concepção de mudanças como transformações de estado de alvos. Não é explícito o desdobramento de sequência de eventos para alcançar determinada mudança, embora o planejamento das ações pontuais tenha sido

preocupada com os anseios dos servidores e na resolução das causas de mal-estar e sofrimento laboral.	(ações planejadas e executadas ou não executadas, a exemplo dos resultados <i>normativa de seleção de gestores revisada e postos de fiscalização padronizados</i>).	fundado nos diagnósticos realizados. <i>Stakeholders</i> envolvidos na fase do diagnóstico e da elaboração do programa.
---	--	--

Fonte: elaboração nossa.

7.4. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)

O bem-estar no ambiente de trabalho sempre foi uma preocupação da Embrapa, considerando a diversidade de atividades laborais realizadas em suas unidades de negócio (da ordenha de animais em campos experimentais à escrita de artigos científicos em escritórios com condicionadores de ar), sua territorialidade (unidades de negócio em quase todos os estados brasileiros¹⁹) e o perfil dos empregados (de operários rurais não alfabetizados a pesquisadores com pós-doutorado). Desde meados dos anos 1990, é possível encontrar relatos de ações pontuais com o intuito de promover o bem-estar dos trabalhadores, como comemorações de aniversário, torneios esportivos, campanhas antitabagismo, caminhadas matinais, celebrações diversas, etc. Essas ações, contudo, eram desvinculadas da estratégia organizacional, aproximando-se da concepção de ações assistencialistas preconizadas por Ferreira (2016).

Em 2007/2008, um projeto liderado pela área de gestão de pessoas corporativa²⁰ da empresa iniciou a estruturação de um processo de gestão de clima organizacional e QVT, contemplando etapas de planejamento (incluindo diagnóstico), execução (intervenção), monitoramento e controle. O resultado do projeto acabou se tornando o modelo corporativo de gestão de clima organizacional e QVT na Embrapa (EMBRAPA, 2008, p.8)²¹.

O modelo prevê o diagnóstico das causas que levam ao mal-estar e das causas que promovem o bem-estar. Esse diagnóstico é aplicado nas unidades de negócio da Embrapa, bem como em sua sede administrativa. É realizado por meio de um

¹⁹ Excetuando-se Espírito Santo e Rio Grande do Norte.

²⁰ A Embrapa se organiza em unidades de negócio, as quais contam com áreas de gestão de pessoas de abrangência local, e uma unidade administrativa, sede da empresa, em Brasília, com uma área de gestão de pessoas de abrangência nacional, ou corporativa.

²¹ O modelo considera os processos de **clima organizacional** e QVT. Para os fins deste trabalho, interessam os aspectos relacionados à QVT, muito embora os aspectos relacionados a clima (Condições de Trabalho, Gerenciamento, Percepção de Justiça, Reconhecimento e Recompensa Profissional, Relações Sociais e Comunicação) também possam ser relacionados a QVT, por se aproximarem das dimensões propostas por Ferreira (2016).

instrumento no qual o respondente encontra uma série de afirmações (itens) e informa seu nível de concordância em relação a elas (dentro de uma escala Likert). Essas afirmações compõem os fatores de clima organizacional e os fatores Psicossocial e Biológico de QVT, estes detalhados na Tabela 5.

Tabela 5: Fatores e itens vinculados à QVT, conforme modelo de gestão de QVT da Embrapa.

Fator	Item
Psicossocial	<ul style="list-style-type: none"> - Acredito que o trabalho que executo é importante para a Embrapa. - Tenho autonomia para a realização das minhas tarefas. - Consigo ser criativo no desenvolvimento das atividades de trabalho. - A Embrapa me possibilita participar de eventos técnicos externos. - Utilizo todo meu potencial profissional trabalhando na Embrapa. - Acredito que as práticas de Reconhecimento e Recompensa da Embrapa (progressão, promoção, elogio) contribuem para minha realização profissional. - Meus equipamentos de trabalho são adequados para preservar minha saúde no ambiente de trabalho. - Sinto-me realizado com o trabalho que executo na Embrapa. - Consigo me desenvolver profissionalmente na Embrapa.
Biológico	<ul style="list-style-type: none"> - Consigo fazer pausa de descanso durante a realização das tarefas. - Realizo meu trabalho sob forte pressão para alcance dos resultados. - Nos últimos seis meses, tenho apresentado pelo menos um dos sintomas a seguir: perda de sono, dor de cabeça, dor de barriga, tremores no corpo por causa do meu dia de trabalho. - Costumo levar trabalho para casa. - Sinto cansaço físico ao realizar minhas atividades de trabalho. - Considero o ritmo de trabalho excessivo.

Fonte: Embrapa, 2014, p.16.

As respostas dos itens indicam sua **favorabilidade** e as respostas agregadas dos itens indicam a favorabilidade dos fatores, ou seja, quão positiva (ou negativa) é a percepção dos trabalhadores da empresa a respeito da temática tratada.

Os resultados do diagnóstico — apresentados corporativa e localmente — embasam a definição de um Plano de Ação de Clima Organizacional e QVT para mitigar/ minimizar os problemas identificados. O Plano é elaborado pelas Comissões de Clima Organizacional e QVT²² das unidades da empresa e da sede, sendo sua execução realizada pelas áreas responsáveis nas unidades e seu cumprimento acompanhado pelas próprias Comissões, além da área de gestão de pessoas corporativa. O objetivo é alcançar favorabilidade de 100% para todos os fatores de clima organizacional e QVT na Embrapa, significando que todos os empregados têm a percepção de bem-estar em seu ambiente laboral.

²² Compostas, conforme orientação (EMBRAPA, 2015, p.8), por profissionais das áreas de gestão de pessoas, comunicação, Pesquisa e Desenvolvimento, Transferência de Tecnologia, dentre outras.

Em 2009, houve o primeiro diagnóstico na Embrapa, englobando apenas clima organizacional. Com base nos resultados, as Comissões planejaram ações que, em sua maioria, tinham dificuldades de ser vinculadas às reais causas dos problemas identificados (por exemplo, proposição de ginástica laboral para resolver problemas de coluna oriundos de má postura no posto de trabalho). Em outras palavras, as unidades planejavam ações assistencialistas que não atingiam os focos de mal-estar no trabalho. Além disso, as Comissões não recebiam legitimação das chefias das unidades para monitorar o cumprimento das ações e, eventualmente, cobrar os responsáveis.

Em 2011, no segundo ciclo, foram incluídos os fatores de QVT e houve definição a respeito do entendimento de QVT na Embrapa (EMBRAPA, 2014):

Para a Embrapa, Qualidade de Vida no Trabalho constitui-se no equilíbrio dinâmico das dimensões biológica e psicossocial do empregado no ambiente de trabalho” (p. 5, grifo do autor).

O ciclo de 2011, embora acrescido dos fatores de QVT, padeceu dos mesmos problemas do ciclo anterior: dificuldade no planejamento de ações que efetivamente minimizassem as causas de mal-estar no trabalho e falta de legitimação das chefias das unidades da empresa.

Em 2014, no terceiro ciclo, o diagnóstico passou por alterações. Os fatores de clima organizacional e QVT foram revisados, a fim de diminuir redundâncias e torná-lo mais claro aos respondentes. Além disso, foram acrescentados ao diagnóstico itens relacionados a comprometimento organizacional²³. Outra grande diferença no ciclo foi o foco explícito em ações condizentes com uma abordagem contra-hegemônica. A área corporativa de gestão de pessoas atuou fortemente com as áreas locais para orientação e validação de propostas de ações que tivessem foco na resolução das causas de sofrimento laboral, com destaque para (1) melhorias de processos, (2) aprimoramentos de práticas de gestão e (3) novas formas de organização do trabalho (EMBRAPA, 2015, pp.4-5).

Atualmente, o modelo de gestão de clima organizacional e QVT na Embrapa está em fase de revisão. O diagnóstico de 2017 foi adiado, por conta de restrições orçamentárias, o que favoreceu a mudança de uma gestão pautada pelos diagnósticos para uma gestão permanente de clima e QVT. Novos instrumentos estão sendo incorporados como fornecedores de dados a respeito da QVT. Além disso, a área

²³ Pesquisa pioneira nesse âmbito havia sido realizada na Embrapa na década de 80 (EMBRAPA, 2015, p.6), sendo reeditada em 2014. Os resultados da pesquisa desse ano evidenciaram a relação de clima e QVT como preditores de comprometimento.

corporativa de gestão de pessoas da empresa busca reforçar a orientação do processo para o aumento das favorabilidades dos fatores que interferem no bem-estar, e não tão-somente para a execução das ações. Essa ideia vai ao encontro do discurso atual da Embrapa, que procura orientar seu processo de produção para a efetividade (alcance de impactos).

O processo de gestão de QVT na Embrapa foi marcado por ações assistencialistas; contudo, desde que foi estruturado em um processo de fato, assentou-se em base contra-hegemônica. As ações ainda precisam de tempo para transitar da abordagem hegemônica para a contra-hegemônica.

Quanto à Gestão Orientada para Resultados, pode-se dizer que há um programa estruturado e há foco em resultados de efetividade (cujo indicador é a favorabilidade dos fatores). Há também resultados de eficácia (número de ações executadas em relação às planejadas). Assim, existem elementos importantes, de acordo com Martins e Marini (2010).

No que se refere à Teoria da Mudança defendida por Eguren (2011), há uma mudança explicitada, a busca por 100% de favorabilidade nos itens do diagnóstico. Como essas favorabilidades traduzem o conceito de bem-estar na empresa e estão calcadas na percepção dos trabalhadores, sustenta-se também a interpretação de que a mudança se pauta na transformação de estado de um determinado público-alvo. A sequência de eventos que leva ao alcance da mudança não é evidenciada, mas há a lógica de causa-consequência, porque as ações planejadas emergem do diagnóstico realizado. Os *stakeholders* — empregados da empresa — foram envolvidos na fase do diagnóstico e da elaboração do Plano de Ação (via Comissões).

A Tabela 6 resume o processo de gestão de QVT na Embrapa, com foco nos aspectos que interessam a este trabalho.

Tabela 6: Processo de gestão de QVT na Embrapa: análise relativa aos modelos teóricos utilizados neste estudo.

Abordagem de QVT	Gestão Orientada para Resultados	ToC
A abordagem assistencialista era característica das ações pontuais dos anos 1990 . A estruturação do processo de gestão de clima organizacional e QVT teve como base a abordagem contra-	Existe um Plano de QVT definido, com ações a serem executadas em prazos definidos. Há Gestão Orientada para Resultados e esses resultados são de eficácia (indicador <i>número</i>	As favorabilidades são a percepção dos trabalhadores sobre o bem-estar na empresa. Se o objetivo é alcançar 100% de favorabilidade, pode-se dizer que há uma mudança explícita e centrada no público-alvo . Não é explícito o

hegemônica , embora as ações ainda estejam passando por transição entre a abordagem assistencialista e a contra-hegemônica .	<i>de ações planejadas x executadas</i>) e resultados de efetividade (indicador <i>favorabilidade dos fatores</i>).	desdobramento de sequência de eventos para alcançar a mudança, embora o planejamento de ações tenha sido fundado nos diagnósticos . <i>Stakeholders</i> envolvidos na fase do diagnóstico e da elaboração do Plano de Ação.
---	--	--

Fonte: elaboração nossa.

Apresentados e analisados os processos de gestão de QVT nas quatro organizações selecionadas, este trabalho passa agora à proposição de melhorias ao processo de gestão de QVT da Embrapa. É o que se desenvolve na próxima seção.

8. Proposta de melhorias para a gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Embrapa: combinando aportes teóricos e experiências práticas

Esta seção apresenta a proposta de melhorias para o processo de gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Embrapa. A proposta é construída com base nos principais aportes teóricos e experiências práticas.

8.1. O que se aproveita dos aportes teóricos?

8.1.1. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Embora não consensuais, os modelos teóricos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) apresentados neste trabalho explicitam inúmeras variáveis que influenciam o bem-estar dos trabalhadores. Essas variáveis estão essencialmente vinculadas ao contexto de trabalho, e não exclusivamente ao trabalhador, como é a premissa do modelo hegemônico. Assim, é preciso deixar claro que, se se deseja promover QVT em uma organização, **o contexto de trabalho deverá ser alvo de mudanças**, e isso implica alterar relações de poder, práticas de gestão, formas de organização do trabalho, processos. Em outras palavras, trata-se de modificar elementos da cultura organizacional muitas vezes bastante arraigados, o que pode se tornar um grande desafio para as equipes envolvidas. A **abordagem contra-hegemônica** de Ferreira (2016) oferece atualmente o aparato teórico-metodológico mais adequado para se lidar com essa realidade, buscando alcançar o bem-estar dos trabalhadores, minimizando e/ou eliminando as causas de sofrimento laboral.

Adotar uma abordagem contra-hegemônica não significa condenar peremptoriamente ações tradicionalmente associadas à visão assistencialista. Pelo contrário, significa dotar essas ações de sentido, justamente por alinhá-las à estratégia da organização e torná-las medidas efetivas contra as causas de mal-estar laboral. Uma campanha antitabagismo é perfeitamente aderente a uma estratégia contra-hegemônica, se observado que existe, por exemplo, alto risco de desenvolvimento de doenças relacionadas ao fumo nos trabalhadores, com base nos exames ocupacionais realizados. Comemorações de aniversário podem ser altamente profícuas em um ambiente no qual os trabalhadores relataram poucas oportunidades de interações com os colegas de trabalho. A abordagem contra-hegemônica permite o desenvolvimento dessas ações, desde que haja uma relação entre ela e a causa de mal-estar que se procura solucionar.

8.1.2. Gestão Orientada para Resultados

A rotina de uma organização pode facilmente fazer com que a gestão comece a focar cada vez mais nos esforços empreendidos para se chegar a um determinado ponto do que no ponto em si. Assim, começa-se a entrar em círculo vicioso no qual realizar uma infinidade de tarefas torna-se mais valioso do que chegar ao resultado a que essas tarefas se propõem.

A Gestão Orientada para Resultados, sustentada por Martins e Marini (2010), **posiciona o trabalho da organização no mirante dos resultados**, tirando-a desse círculo vicioso. É desse ponto de vista que questionamentos do tipo “de que adianta escrever centenas de relatórios se ninguém vai lê-los?” são possíveis e salutares.

Outra contribuição da Gestão Orientada para Resultados se refere às categorias de resultado e à noção de que existe um encadeamento de resultados a serem alcançados por uma organização. Esse encadeamento muitas vezes pode ser explicitado por uma Cadeia de Valor. A lógica, portanto, de se vislumbrar Resultados de Eficácia e de Eficiência em curto/ médio prazos e Resultados de Efetividade em longo prazo é coerente com a ideia de Cadeia de Valor. O que não se pode perder de vista é o alcance de **Resultados de Efetividade**, pois são eles que evidenciam o

cumprimento dos objetivos da organização, especialmente aquelas da Administração Pública²⁴.

8.1.3. Teoria da Mudança (*Theory of Change* – ToC)

Conforme Eguren (2011), a Teoria da Mudança (*Theory of Change* – ToC) postula que, para lidar com processos de mudanças sociais complexas, três fatores importantes precisam ser levados em consideração (e geralmente não o são): a **definição da mudança desejada e focada em públicos-alvo**; a **explicitação do caminho para a mudança** (um “mapa” de mudanças); a **participação de stakeholders**, os mais diversos possíveis, nas duas etapas anteriores. As contribuições da ToC são importantes para um trabalho com QVT, porque o bem-estar do trabalhador é uma mudança desejada focada em público-alvo, necessitando detalhar que bem-estar é esse que se busca. A partir dessa relação, as outras são consequentes (é preciso mapear o caminho para o bem-estar com o apoio dos *stakeholders*).

8.2. O que se aproveita das experiências práticas?

As experiências práticas apresentadas neste trabalho evidenciam (1) tendências sobre o que ocorre nos processos de gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nas organizações (públicas, pelo menos), (2) pontos positivos e negativos em comum às organizações analisadas, que sugerem elementos de manutenção nos processos e elementos que precisam ser aprimorados e (3) práticas maduras de gestão de QVT que podem catalisar os processos em organizações que ainda não as incorporaram.

Do ponto de vista das tendências, pode-se dizer que as organizações estudadas transitam de uma abordagem hegemônica para uma contra-hegemônica. Esse processo acontece conforme se sucedem os ciclos de gestão de QVT e não é linear, no sentido de que práticas hegemônicas e contra-hegemônicas convivem no dia a dia organizacional. Uma hipótese possível é que os processos de gestão de QVT assistencialista têm um custo de transação menor para implantação (são mais visíveis e não alteram o contexto de trabalho) e, por isso, acabam sendo a estratégia adotada

²⁴ Como mencionado anteriormente, pode-se dizer que resultados de melhoria de QVT são impactos/ efeitos intermediários/ finais internos a uma organização.

inicialmente. Com o amadurecimento da organização e da própria equipe de gestão de QVT, abre-se oportunidade para uma QVT contra-hegemônica.

Com relação aos pontos positivos em comum, observa-se que todas as organizações analisadas dispõem de instrumentos de diagnóstico bem estruturados, com validação teórico-metodológica e já aplicados ao menos em um ciclo. Em grande parte, isso se deve ao avanço na academia e na disponibilidade de um construto teórico-metodológico robusto, tal como o de Ferreira (2016). As organizações analisadas utilizam exatamente o Inventário de Avaliação de QVT (IA_QVT) proposto pelo autor, o que confere legitimidade científica ao trabalho e o embasa de antemão com uma perspectiva contra-hegemônica.

A execução falha dos programas/ planos de QVT nas organizações é outro ponto comum e, neste caso, negativo. As organizações analisadas relatam problemas de coerência entre a premissa do processo de gestão de QVT (contra-hegemônica), o diagnóstico (também contra-hegemônico) e as práticas (hegemônicas). Embora as ações sejam planejadas com base no diagnóstico realizado, a ausência de uma reflexão sobre os caminhos que levam à mudança (a minimização/ mitigação do mal-estar encontrado) faz com que as ações sejam desconectadas e inócuas, muitas vezes colocando em xeque a credibilidade do programa/ plano de QVT implementado. Mais uma vez, é a lógica de se planejar uma palestra para as equipes sobre como organizar melhor o tempo sem mudar a prática do gestor que asoberba sua equipe com tantas tarefas que não haverá tempo disponível para realizá-las.

Há algumas boas práticas que podem ser listadas, pois indicam o amadurecimento da gestão de QVT na organização:

- A presença de indicadores de Resultados de Efetividade, levando a promoção de QVT na organização ao patamar dos efeitos/impactos internos desejados (o Índice de Bem-Estar no Trabalho, no STF, e as favorabilidades de QVT, na Embrapa) e permitindo o monitoramento e a avaliação de seu alcance;
- O fortalecimento do discurso de que a promoção de QVT é responsabilidade de todos e a veiculação da QVT como um valor organizacional, devendo permear todos os processos de trabalho, no STF.

8.3. Uma proposta combinada

A proposta de melhorias para o processo de gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Embrapa leva em conta o processo tal como está estruturado atualmente na empresa. Com efeito, a ideia é que o conjunto de proposições desta subseção seja implementado, ao todo ou em parte, no quarto ciclo de gestão do processo, complementando a revisão ora em curso. A proposta é composta por três frentes, aproveitando elementos dos aportes teóricos e das experiências práticas analisadas, buscando preencher lacunas identificadas.

8.3.1. Exercício de preparo dos *stakeholders* a respeito da concepção contra-hegemônica de QVT

Seguindo a tendência nas organizações analisadas, o processo de gestão de QVT na Embrapa era calcado na perspectiva hegemônica e, conforme seu amadurecimento, passou a ser embasado pela perspectiva contra-hegemônica. Assim, a concepção do processo e o diagnóstico têm como premissas a análise, do ponto de vista dos trabalhadores, das causas reais de mal-estar e sofrimento no trabalho. Também seguindo a tendência, as ações planejadas nem sempre resolvem as causas de mal-estar, havendo manutenção do caráter assistencialista. Assim, a primeira frente busca minimizar esse *gap* conceitual: propõe-se um **exercício efetivo de preparo dos *stakeholders* — empregados, gestores, dirigentes — a respeito da concepção contra-hegemônica de QVT**, suas vantagens em relação à concepção hegemônica e seus riscos. Esse exercício pode parecer exaustivo, sobretudo por conta do esforço realizado no terceiro ciclo, quando a área corporativa de gestão de pessoas orientou as áreas locais para o foco em ações estruturantes. Entretanto, ainda parece haver na organização confusão a respeito do que se busca quando se fala em promover a QVT.

Esse exercício, para o quarto ciclo, deve ter como público-alvo preferencial os **gestores** da organização. Como no terceiro ciclo as áreas técnicas de gestão de pessoas foram alvo de forte orientação, cabe agora nivelar os gestores a respeito da concepção de QVT que a empresa adota e suas implicações. Deve-se esclarecer que, ao partir da premissa de uma QVT contra-hegemônica, necessariamente o contexto de trabalho será alterado, o que exigirá dos próprios gestores grande envolvimento. Os gestores também precisam ser esclarecidos que a QVT é responsabilidade de todos e, principalmente, da gestão da empresa, da qual eles são representantes. Por fim, como

mentionado anteriormente, é preciso sensibilizar os gestores para o fato de que a concepção contra-hegemônica não condena, de antemão, eventos comemorativos, iniciativas de ginástica laboral, caminhadas, etc. É importante que os gestores percebam que essas ações precisam estar integradas à estratégia organizacional e efetivamente atreladas à resolução das causas de mal-estar e sofrimento no trabalho.

As estratégias para se promover o exercício de reflexão sobre a abordagem de QVT adotada na Embrapa podem ser variadas, dada a territorialidade da empresa e o perfil dos empregados. Pode-se pensar em cursos a distância customizados para os gestores; palestras de esclarecimento aos empregados; documentos orientadores com inúmeros exemplos concretos dirigidos aos diferentes perfis de empregados; rodas de conversa com equipes de diferentes áreas; videoconferências com a equipe corporativa de gestão de pessoas. O importante é que os *stakeholders* percebam que a promoção de bem-estar no ambiente de trabalho vai muito além das iniciativas assistencialistas e que eles também têm responsabilidade no alcance desse desafio.

8.3.2. Elaboração de um Plano de Ação que encadeie os diferentes tipos de resultados

Os Planos de Ação de Clima Organizacional e QVT merecem atenção a partir de agora e, por essa razão, são cobertos na segunda frente da proposta de melhorias. Com o diagnóstico realizado, há causas de mal-estar e sofrimento no trabalho identificadas e são, então, propostas ações para minimizar/ mitigar essas causas. Mais do que as ações, esses planos preveem resultados a serem atingidos. Assim, a segunda frente propõe a **elaboração de um Plano de Ação que encadeie Resultados de Eficácia/ Eficiência, em curto/ médio prazos, e Resultados de Efetividade, em longo prazo**. Para concretizar a proposta, utiliza-se o exemplo delineado no parágrafo a seguir.

Imagine-se que, no diagnóstico, a favorabilidade do item “A Embrapa me possibilita participar de eventos técnicos externos” tenha sido baixa, indicando que uma causa de mal-estar laboral dos empregados é a impossibilidade de participar de capacitações e treinamentos relacionados à área de formação e oferecidos por organizações externas à empresa. Imagine-se, ainda, que a empresa passa por um momento de fortes restrições orçamentárias, impedindo que haja investimento na área. Pode-se, então, planejar um conjunto de ações para as quais há resultados de curto/

médio prazos e que, numa lógica de agregação, contribuem para resultados de longo prazo. A Tabela 7, a seguir, exemplifica a lógica.

Tabela 7: Resultados de Eficácia, Eficiência e Efetividade numa perspectiva de encadeamento lógico.

Causa de mal-estar e sofrimento no trabalho	Estratégia/ Ação para minimizar/ mitigar a causa	Resultado de curto/ médio prazos		Resultado de longo prazo
Percepção desfavorável sobre a possibilidade de participar de capacitações e treinamentos relacionados à área de formação e oferecidos por organizações externas (baixa favorabilidade do item)	Listar capacitações e treinamentos gratuitos, presenciais e a distância, de interesse dos empregados	Capacitações e treinamentos gratuitos listados e divulgados periodicamente para os públicos-alvo (Resultado de Eficácia)	Aumento na relação entre número de empregados capacitados/ treinados e valores dispendidos (Resultado de Eficiência)	Percepção favorável sobre a possibilidade de participar de capacitações e treinamentos relacionados à área de formação e oferecidos por organizações externas (aumento da favorabilidade do item — Resultado de Efetividade)
	Estabelecer trilhas de aprendizagem, nas quais os empregados tenham uma sequência de treinamentos e capacitações e percebam a lógica contínua de aquisição de competências	Trilhas de aprendizagem estabelecidas e divulgadas periodicamente para os públicos-alvo (Resultado de Eficácia)		
	Definir rotina de <i>feedback</i> entre gestor e empregado sobre as necessidades de desenvolvimento e oportunidades de capacitação e treinamento que atendam essas necessidades	Rotina de <i>feedback</i> definida, com empregado sistematicamente orientado a respeito de suas necessidades de desenvolvimento e possíveis oportunidades para contemplá-las (Resultado de Eficácia)		
	Criar um observatório de tendências futuras de capacitação e treinamento, antecipando-se a necessidades ainda não identificadas	Observatório criado, com tendências identificadas e direcionadas aos gestores para tomada de decisão antecipada sobre quem deve realizar a capacitação/ treinamento (Resultado de Eficácia)		

Fonte: elaboração nossa.

A vantagem de estruturar um Plano de Ação com esse encadeamento é garantir a clareza em termos do que se pretende alcançar com os esforços de QVT. Não se deseja apenas a execução das ações. Tampouco se deseja meramente a concretização dos esforços em produtos/ serviços. Deseja-se melhorar a percepção dos públicos-alvo a respeito, impactos positivamente. Em outras palavras, deseja-se alcançar Resultados de Efetividade.

Decorrem dessa frente algumas considerações: os *stakeholders* — especialmente a equipe técnica do processo de gestão de QVT e gestores — têm clareza sobre o que são Resultados de Efetividade? Entendem o que os indicadores de favorabilidade refletem? Essas considerações são importantes antes de se estabelecer uma sistemática desse tipo para o Plano de Ação porque, caso não haja alinhamento, será necessário realizá-lo antes.

Outro ponto interessante nessa frente é a definição dos indicadores e das metas de alcance de resultados. Com relação aos indicadores, as favorabilidades são interessantes, uma vez que indicam justamente a percepção dos alvos afetados pelas mudanças. Uma possível **incorporação seria a inclusão de um indicador agregado**, tal como o Índice de Bem-Estar no Trabalho (IBET), utilizado no STF. Com relação à definição de metas, embora haja uma meta pré-estabelecida (alcançar 100% de favorabilidade dos fatores de QVT), talvez seja interessante estabelecer **metas intermediárias e que sigam um padrão SMART**²⁵. Recuperando os exemplos da Tabela 8, poder-se-ia pensar em metas SMART como:

- Capacitações e treinamentos gratuitos listados e divulgados periodicamente para os públicos-alvo: “Até o final de 2018, pelo menos 20 oportunidades de capacitação e treinamento gratuitos divulgadas mensalmente aos empregados da Embrapa”²⁶;
- Aumento na relação entre número de empregados capacitados/ treinados e valores dispendidos: “Até o final de 2018, aumento de 10%

²⁵ SMART é um acrônimo do inglês que significa que as metas devem ser específicas (*Specific*: não deve haver ambiguidade em seus termos), mensuráveis (*Measurable*: deve haver elementos de medição em sua formulação), alcançáveis (*Achievable*: não pode ser impossível, mas também não pode ser facilmente cumprida), relevantes (*Relevant*: deve refletir uma mudança importante para a organização) e temporais (*Time-based*: deve estar marcada no tempo, com prazo a ser cumprida).

²⁶ O objetivo aqui é apenas exemplificar as metas, sem compromisso com a realidade.

na relação entre o número de empregados capacitados/ treinados e valores dispendidos”;

- Percepção favorável sobre a possibilidade de participar de capacitações e treinamentos relacionados à área de formação e oferecidos por organizações externas: “Até o final de 2020, aumento de 20% na favorabilidade do item ‘A Embrapa me possibilita participar de eventos técnicos externos’”.

8.3.3. Mapa de mudança com a narrativa construída pelos grupos interessados para se chegar aos resultados

Até agora, as melhorias propostas ao processo de gestão de QVT na Embrapa englobam o nivelamento da concepção de QVT e a definição de um Plano de Ação com Resultados de Eficácia, Eficiência e Efetividade encadeados com a estratégia (ações). Falta agora um dos elementos centrais relacionados à gestão de processos de mudança social complexa: um **mapa de mudança que explicita a narrativa construída pelos grupos interessados para se chegar aos resultados pretendidos e encadeados**. Essa é a terceira frente da proposta de melhorias.

Rigorosamente, não há nenhuma relação explícita entre as estratégias, os Resultados de Eficácia/ Eficiência e os Resultados de Efetividade apresentados na Tabela 8. Essa relação é tácita, cada *stakeholder* faz uma interpretação pessoal e considera que aquela lógica interna representa a lógica que deve ser seguida. Mesmo que haja uma concepção contra-hegemônica alinhada, como propõe a primeira frente de ações, as diferentes lógicas estabelecidas internamente para se chegar ao Resultado de Efetividade podem gerar conflitos, uma vez que elas não estão consensuadas e validadas por todos os envolvidos. Ademais, as lógicas podem não estabelecer o vínculo necessário entre as estratégias e o resultado pretendido, incorrendo no problema já explorado de ações sem relação com as causas de mal-estar que se pretende combater.

O mapa, assentado na perspectiva da Teoria da Mudança (*Theory of Change – ToC*), representa a explicitação dessas relações, funcionando como uma evolução do mero encadeamento de resultados. Deve ser elaborado

conjuntamente, com a participação dos *stakeholders* interessados — empregados, gestores, equipe técnica de gestão de pessoas. *Stakeholders* com visões diferentes terão a oportunidade de convergir para uma visão consensual a partir da discussão das premissas do mapa. Deve-se também atentar para o foco nos públicos afetados na escrita do mapa. Outro ponto importante é que as relações de causa-consequência do mapa não são unívocas; um elemento pode ser causa e/ou consequência de vários outros.

Operacionalmente, é interessante que um dos *stakeholders* (geralmente, a equipe técnica de gestão de pessoas) elabore uma versão inicial do mapa para discussão com os demais. A Figura 7 apresenta um exemplo de mapa de mudanças, utilizando como base algumas das informações da Tabela 8.

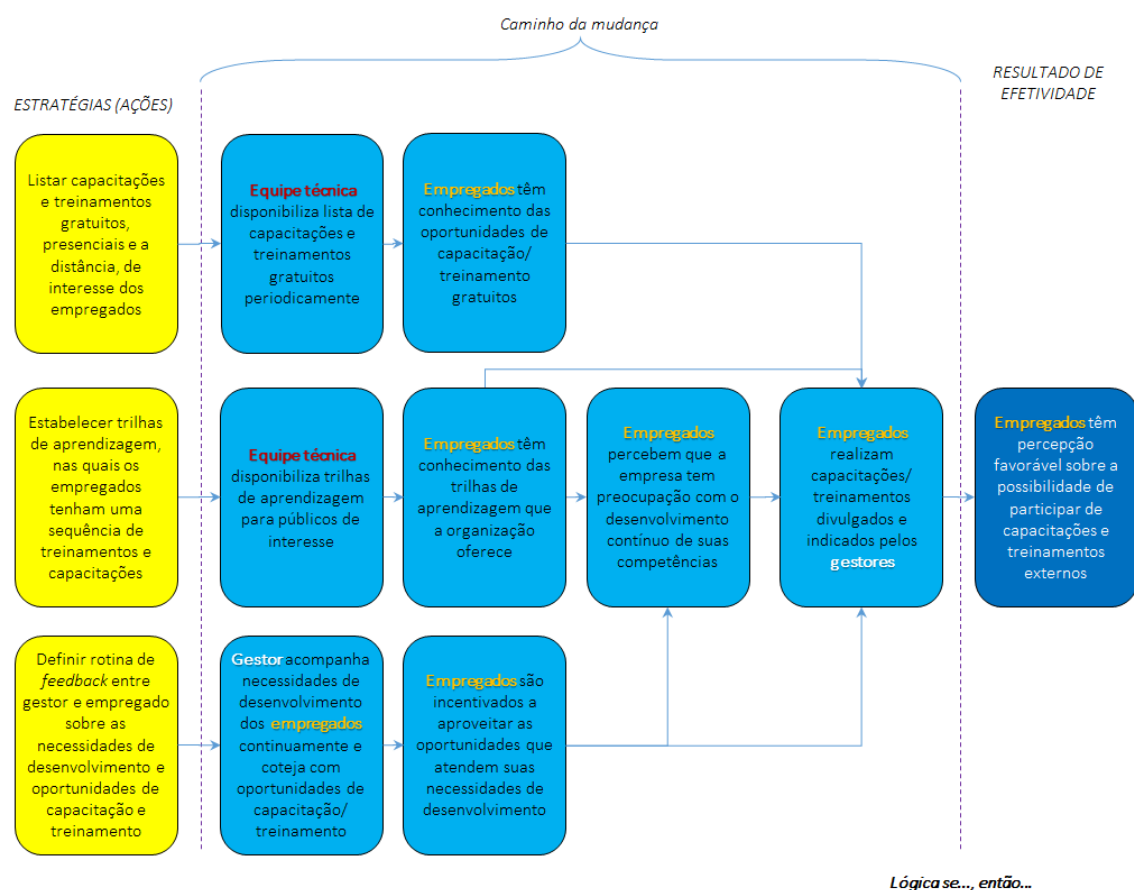


Figura 7: Mapa de mudança, com explicitação do caminho para se alcançar o Resultado de Efetividade.

Fonte: elaboração nossa.

Observa-se que, entre a ação/ estratégia executada e o Resultado de Efetividade, há uma série de etapas intermediárias que explicitam o caminho

da mudança desejada. Esse caminho deve ser construído conjuntamente, compondo uma narrativa coletiva que seja coesa e coerente, que faça sentido para os *stakeholders*. Se há dificuldade de encontrar essa coerência entre as etapas, certamente existe desconexão entre a ação proposta e o resultado almejado. Essa é a Teoria da Mudança construída para o caso da mudança na percepção dos empregados em relação às oportunidades de capacitação/treinamentos externos. Para cada mudança desejada, os *stakeholders* devem construir sua própria *ToC*.

Outros pontos a serem observados, conforme mencionado anteriormente, são o foco nos públicos (todas as etapas são descritas evidenciando o público que atua ou que é afetado: gestor, equipe técnica, empregados) e as relações de causa-consequência multidimensionais entre as etapas, marcadas pelas setas.

O mapa de mudanças deve ser revisto periodicamente, seja pela necessidade de complementá-lo com elementos existentes não previstos inicialmente pelos *stakeholders*, seja pela necessidade de inserção de novos elementos anteriormente inexistentes. A expectativa é de que a elaboração conjunta do mapa de mudanças possa antever grande parte dos problemas de execução dos programas de QVT, como os que ocorrem nas organizações analisadas.

8.4. Riscos inerentes à proposta

Como último componente desta proposta, elencam-se os riscos existentes, com potenciais impactos negativos, no intuito de antecipá-los e dirimi-los.

As **restrições orçamentárias** pelas quais a Embrapa — e a Administração Pública como um todo — passa atualmente, sem perspectivas de melhora no médio prazo, podem trazer impactos negativos, se as estratégias de QVT idealizadas dependerem do dispêndio de grandes recursos orçamentário-financeiros. Assim, uma forma de mitigar esse risco é pensar em ações que não dependam de recursos ou que dependam de recursos mínimos

e estritamente necessários. Novas formas de conduzir o diagnóstico, inclusive, devem ser ponderadas, a fim de evitar um novo adiamento no início do ciclo²⁷.

Muito embora a primeira frente da proposta trate exatamente do nivelamento conceitual de QVT na Embrapa, com olhar direcionado aos gestores, é preciso considerar o risco de **tomadores de decisão com visões divergentes — e hegemônicas — sobre QVT**. Esses gestores precisam ainda mais da atenção das equipes técnicas do processo, no sentido de orientá-los e convencê-los das vantagens de uma abordagem contra-hegemônica. As crenças conflitantes que influenciam as decisões e as práticas desses gestores podem se tornar um grande obstáculo para a implementação de uma gestão de QVT contra-hegemônica. Em último caso, pode-se inclusive lançar mão da estrutura hierárquica de nível superior para pressionar o gestor a seguir a orientação corporativa.

O risco de **não legitimação da equipe que conduz o processo de gestão de QVT** também pode trazer impactos negativos ao trabalho. Decorrendo ou não do risco apresentado no parágrafo anterior, uma equipe que não tem o apoio da gestão e não é reconhecida pela organização dificilmente alcança os resultados de QVT pretendidos. Nesse caso, cabe ao responsável pela equipe ter uma conversa franca com seu superior a respeito das expectativas em relação ao trabalho, das necessidades e das garantias de apoio com que ele poderá contar.

Outro fator de risco para a proposta que ora se apresenta é o **tempo necessário para a elaboração dos mapas de mudança**. A reunião de um conjunto representativo de *stakeholders* demanda tempo e preparo de que a organização muitas vezes não dispõe. Como estratégia de mitigação desse risco, reitera-se a possibilidade de a equipe técnica de gestão de pessoas elaborar versões prévias dos mapas. Essas versões podem ser encaminhadas prévia e virtualmente, propiciando análise antes da reunião efetivamente. Para esse expediente, é necessário que os envolvidos já tenham familiaridade com os conceitos do mapa de mudança, o que leva ao último risco, a seguir.

²⁷ O diagnóstico de clima organizacional e QVT na Embrapa é realizado por prestador de serviço contratado, para garantir a confidencialidade dos respondentes e a imparcialidade no tratamento dos dados. A contratação do serviço tem custos para os quais nem sempre há recursos.

A **novidade dos conceitos apresentados** pode ser um fator de risco com potenciais impactos negativos, se mal administrada. Por isso, o nivelamento não somente das concepções de QVT, mas também dos aparatos teórico-metodológicos da Gestão Orientada para Resultados e da Teoria da Mudança são essenciais para a boa condução da proposta, sem focos de resistência e sem a visão de que são objetos de análise e manipulação muito complicados.

9. Considerações finais

Este trabalho apresentou uma proposta de melhorias para o processo de gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). As frentes da proposta, embora focadas na realidade atual da empresa — que revisa o modelo de gestão de clima organizacional e QVT antes do início de seu quarto ciclo — podem, eventualmente, servir de base para iniciativas de melhoria em outras organizações.

A estruturação dessa proposta partiu da análise de referenciais teóricos sobre QVT, Gestão Orientada para Resultados e Teoria da Mudança. Elementos da abordagem contra-hegemônica de QVT foram então costurados com contribuições da Gestão Orientada para Resultados e da *ToC*. A esse esforço, foram acrescentadas análises sobre os processos de gestão de QVT de organizações de referência na temática: Supremo Tribunal Federal, organizações de Segurança Pública do Distrito Federal, Agência Nacional de Transportes Terrestres e a própria Embrapa.

Todo esse exercício permitiu a organização de uma narrativa que sustenta um processo de gestão de QVT calcado da perspectiva contra-hegemônica, orientado para Resultados de Efetividade e com um traçado para o alcance da efetividade explicitado pelos principais interessados: os trabalhadores. Essa narrativa conta com o esforço em três frentes: um exercício de preparo dos *stakeholders* a respeito da concepção contra-hegemônica de QVT, a elaboração de Plano de Ação que encadeie as estratégias e os diferentes tipos de resultados e a construção de um mapa de

mudanças com caminho consensuado entre os grupos interessados para se chegar aos resultados.

Deve-se sublinhar que a análise das experiências de QVT nas organizações limitou-se quase que exclusivamente às palestras e apresentações feitas no Seminário Técnico-Gerencial *Gestão de Pessoas: Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público Brasileiro*, promovido em 2017 pela Escola Nacional de Educação Pública. Exceção a essa situação foram as experiências na Polícia Militar do Distrito Federal, para a qual analisou-se a dissertação de mestrado de Coelho (2014), e na Embrapa, para a qual foram consultados documentos corporativos sobre o tema.

Além disso, a análise de um número maior de organizações permitiria maior fidedignidade na generalização dos achados, como, por exemplo, a tendência de trabalho com uma QVT hegemônica quando da estruturação dos processos nas organizações e as dificuldades de equalizar adequadamente as concepções de QVT no diagnóstico, planejamento e execução de ações. Essa ampliação de escopo pode ser um importante desenvolvimento para estudos futuros dessa natureza.

De todo modo, este trabalho avança no sentido de criar um fio condutor para três referenciais teóricos antes não articulados e traduzir essa articulação em uma proposta concreta de atuação organizacional. Se ele permitir que a Embrapa e, quem sabe, outras organizações, pondere sobre seus processos e passe a pensá-los a partir dos pontos aqui delineados, considera-se que seu intento foi cumprido.

10. Referências

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, 2009. 113 p.

_____. Supremo Tribunal Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Supremo Tribunal Federal. Secretaria de Documentação, 2017. 518 p.

COELHO, E. F. **Caso Prático: Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores da Segurança Pública**. Seminário Técnico-Gerencial *Gestão de Pessoas: Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público Brasileiro*. Apresentação disponível em: <<https://pt.slideshare.net/CgceEnap/apresentao-eduardo-ferreira-coelho/1>>. Palestra disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=vRaQk-ZuYZA>>. Acesso em 22 janeiro 2018.

_____. **“Uma farda sem um homem é só um pedaço de pano”**: Estudo de Caso sobre Autoeficácia e Qualidade de Vida no Trabalho na Polícia Militar do Distrito Federal. Brasília, DF: UnB. Dissertação de mestrado. 194 p.

Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation (CSIRO). **Impact Framework**. Disponível em: <<https://www.csiro.au/en/About/Our-impact/Our-impact-model>>. Acesso em: 9 de agosto de 2017.

DAVIES, R. Post de blog sobre critérios para aferir a avaliabilidade da teoria de mudança. Disponível em: <<http://mandenews.blogspot.co.uk/2012/04/criteria-for-assessing-evaluabilityof.html>>. Acesso em 30 de outubro 2017.

EGUREN, I. R. **Theory of Change**: A thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes. The Hague, ZH: PNUD/Hivos, 2011. 90 p.

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). **Gestão Corporativa do Programa de Qualidade de Vida na Embrapa**: Projeto de Pesquisa do Macroprograma 5 – Desenvolvimento Institucional. Brasília, DF: Embrapa, 2008. 22 p.

_____. **Qualidade de Vida no Trabalho, Clima e Comprometimento Organizacional**: Relatório de Pesquisas Embrapa Geral 2014. Brasília, DF: Embrapa, 2014. 39 p.

_____. **VI Plano Diretor da Embrapa**: 2014-2034. Brasília, DF: Embrapa, 2014. 28 p.

_____. **Documento Orientador**: Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. Brasília, DF: 2015. 24 p.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 3. ed. Brasília, DF: Paralelo 15, 2016. 339 p.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002. 176 p.

J-PAL. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab. **Avaliação de Impacto de Programas e Políticas Sociais**. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2017. Curso *online*.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas S.A., 2010. 217 p.

MARTINS, H. F. MARINI, C. **Um Guia de Governança de Resultados na Administração Pública**. Brasília, DF: Publix, 2010. 243 p.

MENDES, A. M.; FERREIRA, M.C.; CRUZ, R. M. O diálogo psicodinâmica, ergonomia e psicométrica. In: MENDES, A. M. (Org.) **Psicodinâmica do Trabalho**: Teoria, método, pesquisas. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo, 2007. p. 89-110.

PEDROSO, B., PILATTI, L. A. Revisão Literária dos Modelos Clássicos de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: um Debate Necessário. Em: VILARTA et al. **Qualidade de Vida**: Evolução dos Conceitos e Práticas no Século XXI. Campinas, SP: IPES, 2010. p.197-206.

SILVA JÚNIOR, C. D. **Experiência da ANTT com a QVT**. Seminário Técnico-Gerencial *Gestão de Pessoas: Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público Brasileiro*. Apresentação disponível em: <<https://pt.slideshare.net/CgceEnap/apresentao-clber-dias-da-silva-jnior/1>>.

Palestra disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=f6vthQyJJCh&t=1477s>>. Acesso em 22 janeiro 2018.

RAMOS, B. B. **Qualidade de Vida no Trabalho no Superior Tribunal Federal**: Alinhando Diagnósticos às Práticas Organizacionais. Seminário Técnico-Gerencial *Gestão de Pessoas: Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público Brasileiro*. Apresentação disponível em: <<https://pt.slideshare.net/CgceEnap/apresentao-beatris-bravo-ramos/1>>. Palestra disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gP8RRld_Yoc&t=1s>. Acesso em 22 janeiro 2018.